

**PERSONEL GÜÇLENDİRME ve BANKACILIK SEKTÖRÜ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Murat SADIÇ

**Yüksek Lisans Tezi
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Danışman: Yrd.Doç.Dr. Korhan Arun**

2016

**T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BANKACILIK
SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Murat SADİÇ

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: Yrd.Doç.Dr. Korhan Arun

TEKİRDAĞ-2016

Her hakkı saklıdır

T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ve ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat Sadiç tarafından hazırlanan “Personel Güçlendirme ve Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri” konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca günü saat’da yapılmış olup, tezin* OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10125017
Yazar Adı / Soyadı	MURAT SADIÇ
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 57571143148
Telefon	5364116562
E-Posta	sadic_murat@yahoo.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
Tezin Tercümesi	EMPOWERMENT AND EFFECTS ON THE BANKING SECTOR
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Namık Kemal Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2016
Sayfa	156
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. KORHAN ARUN 18437262328
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	36 ay süre ile kısıtlı

Tezimin, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 20.09.2019 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum. NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

20.09.2016

İmza:.....



ÖZET

Dünyada büyük bir değişimin yaşandığı ve rekabet ortamının sürekli olarak arttığı günümüzde şirketler ve özellikle de bankalar sundukları hizmetin kalitesini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Yönetim çevrelerince, mevcutta uygulanmakta olan klasik yönetim anlayışlarının örgütleri başarıya taşımadığı ve değişimlere uyum sağlayan bir örgüt yapısının tesis edilmesinin zorunlu hale geldiği de dile getirilmektedir. Yönetimin anlayışına yeni ve farklı bir boyut getiren modern bir yönetim kavramı olan personel güçlendirme bu açıdan önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasında peronel güçlendirme kavramının anlamı, ortaya çıkış nedenleri, tarihi, önemi, benzer kavramlar ile arasındaki ilişkiler, temel unsurları ve faydaları üzerinde durulmuştur. Ardından rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının giderek artmakta olan önemi üzerinde durulmuş, sonrasında bankacılık sektöründe personel güçlendirmenin etkileri, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı araştırılarak detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla Trakya bölgesinde faaliyet gösteren Denizbank A.Ş. şubelerinde araştırma yapılmıştır. Şubelerde görev yapan toplam 409 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde anket çalışmasına cevap veren toplam 188 çalışan ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS programı ile analize yönelik olarak güvenilirlik analizi, frekansları hazırlanmış, korelasyon analizleri ile T-testi ve Anova testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların personel güçlendirme algısı açısından demografik özellikleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmış ve elde edilen anlamlı tespitlere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Güç, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT

Nowadays, there is a great change in the world that has continuously increased competitive environment so companies and banks must improve the quality of service they offer and achieve competitive advantage by adapting to the changing conditions in the best way. However, management circles, is voiced establishing an organizational structure that fits the accelerated globalization is necessary because classic understanding of the management can not to obtain a success for organizations. Empowerment is a crucial modern management concept in this respect because it is bringing a new dimension to the understanding of the organization.

In this thesis study focused on personal sense of empowerment, the reasons of the appearance, the history, the importance, the relationships between similar concepts, basic elements, the benefits of the concept. Then gradually the concept of empowerment heavily in the banking sector where there is competition increasing examined the relationship between the importance and other terms, after that the impact of employee empowerment in the banking sector and how they affect the employees investigated and analyzed in detail.

Research was carried out in branches of Denizbank Inc. which operating in the region of Trakya in order to test the hypothesis. 409 employees who working in Denizbank Inc. constitutes the universe of research. A total of 188 employees who responded to the survey in this universe constitute the sample of research. The data were obtained by applying the survey to the Bank's staff. Related research were prepared by evaluating the results of employee's survey. The SPSS program used for the evaluation of the data obtained in the survey results and analyzed demographic distribution of employees, empowerment scale of the reviews and validity as for the analysis, reliability, correlation analysis, T-test and ANOVA test.

The results of performed statistical analyses, it was demonstrated that there is a relationship between demographic characteristics of the employees and perception level of empowerment factors.

Key-Words: Empowerment, Power, Banking Sector

ÖNSÖZ

Çağımızda işletmeler ve özellikle de hizmet sektörü içerisinde yer alan bankalar yoğun rekabet ortamı içerisinde çalışanlarının becerilerini ve yetkinliklerini, güçlendirme çalışmalarıyla arttırmak suretiyle iç ve dış müşterilerinin isteklerine daha hızlı ve sorunsuz cevap vermek zorundadırlar. 21. Yüzyıl bankacılık sektöründe personel güçlendirme (empowerment) kavramının örgüt içerisine yerleştirilerek üst yönetim ve çalışanlar tarafından tam anlamıyla sahiplenilmesi, açık bir iletişim ortamının oluşturulmasının, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı kararlar vermesinin, personelin karar verme yetkisinin ve katılımının artırılmasının, çalışanların verimli bir şekilde eğitilmesinin, çalışanların motivasyonunun artırılmasının, ortak amaçlara yönelerek takım çalışmasının artırılmasının ve çalışanlara verilen değer artmasının sağlanmasında büyük rol oynamaktadır.

Günümüzde şirketler yoğun rekabet ortamı karşısında verimli olabilmek ve rakiplerine göre fark yaratabilmek için çağdaş yönetim tekniklerindüzenli olarak araştırmaktadırlar. Personel güçlendirme kavramı da, bu çağdaş yönetim teknikleri arasında yer almakta olup bir yandan işletmelere rekabet avantajı hususunda destek olurken diğer yandan iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak suretiyle hizmet kalitesi ve karlılığı yukarı çekmek ve sonucunda da çalışanların bağlılığının ve performansının artmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda ilgili çalışma, personel güçlendirme kavramının incelenerek bankacılık sektörü üzerindeki etkileri ve banka personelinin güçlendirme algılarını analiz etmek için gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle tez konusunun seçiminde, çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında ve tez boyunca desteğini esirgemedi, bilgi ve tecrübesi ile yaptığı katkılardan dolayı danışmanım Yrd. Doç. Dr. Korhan ARUN'a teşekkür ederim.

Tezin alan araştırma çalışmaları aşamasında yardımcı olan ve imkan sağlayan Denizbank A.Ş. İnsan Kaynakları bölümüne, Denizbank A.Ş. Trakya Bölge Müdürü Sn. Ahmet ÇELİK'e ve verilerin yorumlanmasındaki katkılarından dolayı Nesli KAHRAMAN'a teşekkür ederim.

Her konuda sabırla yardımcı olan ve bu zorlu tez sürecinde benden desteğini hiç esirgemeyen sevgili eşim Özge Yön SADİÇ'e ve tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Ayşe SADİÇ'e ve babam Mehmet SADİÇ'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Murat SADİÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GRAFİK LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.PERSONEL GÜÇLENDİRME	3
1.1.Personel Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2.Personel Güçlendirme Kavramı	6
1.2.1. Güç Kavramı.....	6
1.2.2. Personel Güçlendirme	8
1.3.Personel Güçlendirme Kavramının Önemi	13
1.4.Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	17
1.4.1.Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta İncelenmesi. 18	
1.4.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel (Psikolojik) Boyutta İncelenmesi	20
1.5.Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Nedenler	25
1.6.Personel Güçlendirme Kavramı İle Benzer Kavramlar Arasındaki İlişkiler.....	27
1.6.1. Yönetime Katılma.....	28
1.6.2. Yetki Devri	31
1.6.3. Motivasyon	34
1.6.4. İş Zenginleştirme	36
1.7.Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	39
1.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	39
1.7.2. Yenilik.....	42
1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	43
1.7.4. Sorumluluk.....	44
1.7.5. Ortak Amaçlara Yönelme	45

1.7.6. Çalışanlara Değer Verme ve Ödüllendirme	46
1.7.7. Güven Duygusunun Oluşturulması	47
1.7.8. Yetkinlik ve Yeterlilik	48
1.7.9. Personelin Eğitimi.....	48
1.7.10.Takım Çalışması	50
1.7.11.Açık Bir İletişim Ortamı	51
1.7.12.Çalışma Ortamında Esneklik	51
1.7.13. İnisiyatif.....	51
1.7.14.Performans Değerlendirme (Geri Bildirim).....	52
1.8.Personel Güçlendirmenin Uygulanması	53
1.8.1.Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Gerekli Unsurlar	55
1.8.1.1.Organizasyon.....	55
1.8.1.2.Personel.....	57
1.8.1.3.Yöneticiler.....	58
1.8.2.Personel Güçlendirmenin Uygulanma Sorunları	58
1.9.Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler	60
1.9.1. Personel Güçlendirmenin Faydaları.....	60
1.9.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Eleştiriler.....	64
İKİNCİ BÖLÜM.....	70
2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	70
2.1.Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Kavramı.....	70
2.2.Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Kavramının Önemi	72
2.3.Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlarla İlişkisi	75
2.3.1.Personel Güçlendirme ve Müşteri Memnuniyeti.....	78
2.3.1.1. İç Müşteri Memnuniyeti.....	79
2.3.1.2.Dış Müşteri Memnuniyeti.....	80
2.3.2.Personel Güçlendirme ve Karlılık.....	83
2.3.3.Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık	85
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	88
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TRAKYA BÖLGESİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	88

3.1. Araştırmanın Amacı.....	88
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	90
3.3. Araştırmanın Tasarımı ve Sınırlılıkları.....	91
3.4. Ana Kütle ve Örneklem Hakkında Özet Bilgi.....	92
3.5. Veri Toplama Tekniği	93
3.6. Anketörlerin Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları.....	94
3.7. Açıklayıcı Faktör Analizi	100
3.8. Ankette Kullanılan Ölçeğin Güvenilirliği ve Geçerliliği	102
3.9. Korelasyon Analizi.....	106
3.10. Hipotez Testleri	109
SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA	121
EK1: ANKET FORMU	135
EK2: BANKA DÖKÜMANLARI.....	140

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1:Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	95
Tablo 2:Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşa Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	96
Tablo 3:Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitime Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	97
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Tecrübeye Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	98
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	99
Tablo 6:Açımlayıcı faktör analizi sonuçları	101
Tablo 7:Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	106
Tablo 8:Personel Güçlendirme Faktörlerinden Yetkinlik ile Demografik Özellikler Arasındaki Korelasyon İlişkisi	107
Tablo 9:Personel Güçlendirme Faktörlerinden Güven ile Demografik Özellikler Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	108
Tablo 10:Personel Güçlendirme Faktörlerinin Kendi Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	108
Tablo 11: T-Testi'ne Göre Personel Güçlendirme Faktörlerinin, Kadın ve Erkeklerle Göre Değişkenliği.	109
Tablo 12: Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Eğitim Arasındaki Farklılık.....	110
Tablo 13:Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Yaş Arasındaki İlişki.	110
Tablo 14:Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Tecrübe Arasındaki İlişki.....	111
Tablo 15:Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Görev Arasındaki İlişki.	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:Araştırma Analizi'nin Şematik Gösterimi.....	89
--	----

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1:AraştırmayaKatılanların Cinsiyete Göre Grafiği.....	95
Grafik 2:Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Grafiği	96
Grafik 3: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Grafiği	97
Grafik 4: Araştırmaya Katılanların Tecrübeye Göre Grafiği.....	98
Grafik 5: Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Grafiği	99
Grafik 6:Scree plot.....	100

GİRİŞ

Globalleşen dünya ile beraber çevremizde her şey hızla değişmekte ve işletmelerde bu değişen rekabet ortamında başarılı olabilmek için modern yönetim tekniklerini araştırmakta ve uygulamaktadırlar. İşletmeler açısından en kritik faktör olan insan unsurunun verimliliğinin artırılması amacıyla son dönemde uygulanan modern yönetim uygulamalarından birisi de personel güçlendirme kavramıdır.

Personel güçlendirme kavramını, işletmelerde üst yönetimin, çalışanlara esneklik, güç, güven, yetki ve sorumluluk vererek, çalışanların işi başarılı bir şekilde yapabilme motivasyonuna sahip olduğu ve kendilerini geliştirmek suretiyle özgüvenlerinin arttığı geniş çaplı bir süreç olarak kabul etmek mümkündür.

Personel güçlendirme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, müşteri memnuniyetini sağlamak ve süreçleri iyileştirmek amacıyla kurumsal bağlılığı ve becerisi yüksek olan çalışanların net bir şekilde tarif edilmiş kurallar çerçevesinde yetki ve sorumluluğa sahip olarak hareket etmesidir (Besterfield vd., 1999: 77).

Güçlendirme; kurumlarda iş sonuçlarına yönelik verimliliği, personelin tatminini, iç ve dış müşteri memnuniyetini artırmak için, çalışanların potansiyel gücünden yararlanmayı savunan modern yönetim kavramlarından birisidir.

Güçlendirilme kavramının başarı ile uygulanabildiği işletmelerde, hem organizasyon kazanmış, hem çalışanlar hem de verilen hizmetten faydalanan müşteriler kazanmış olacaktır (Çuhadar, 2005: 20-21).

Günümüz modern hizmet işletmelerinde güçlendirilmiş çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını sorunsuz ve hızlı bir şekilde sonuçlandıracakları düşünülmektedir. Bu doğrultuda personel güçlendirmenin hizmet sektöründe uygulanması işletmeler için özellikle faydalı ve verimli olacaktır.

Hizmet sektöründe yer alan bankalar için personel güçlendirme kavramı büyük öneme sahiptir. Bankalar rekabet üstünlüğünün sadece ürün ve fiyat ile sağlanamadığını anlayarak zaman içerisinde hizmeti farklılaştırmanın önemi üzerinde durmaya başlamışlardır. Personel güçlendirme ile hem kurumun amaçlarına daha kolay ulaşması, hem çalışanların kendisine verilen değer ve ödüller ile motivasyonun ve tatmininin artması, hem de müşteri ihtiyaçlarının hızlı ve sorunsuz bir şekilde karşılanması ile müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır. Personel güçlendirme için alt konu başlıkları arasında yer alan takım çalışması, eğitim, esneklik, müşteri memnuniyeti, kararlara katılım, yetki ve sorumluluk gibi kavramların bankacılık sektörü içinde yüksek önem arz etmesi ve çalışma ile bankacılık sektörü içindeki yöneticiler için faydalı görüşler paylaşılabilceği fikriyle tez çalışmasının bankacılık sektörü üzerinde yapılması kararlaştırılmıştır.

Bankacılık sektörü içerisinde uygulanacak güçlendirme çalışmalarının sonuçları arasında verimlilik ve müşteri memnuniyet seviyelerinde artışın sağlanması, sorunların çözümlerinde hızlı davranma ve sorunların ortadan kaldırılmasının sağlanması sayılabilmektedir. Ayrıca personel güçlendirme çalışmaları ile beraber banka çalışanlarının gelirlerinin, motivasyon seviyelerinin, iç memnuniyetlerinin doyum düzeyinin de artmakta olduğu görülmektedir (Klagge, 1998: 548-559).

Bu tez çalışmasıyla öncelikle literatür taraması ile personel güçlendirmenin örgüt içerisindeki önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Sonrasında bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının önemi üzerinde durulmuş, sektörde güçlendirmeye ne derece yer verildiği ortaya konulmuş, son olarak çalışanlar üzerindeki algılanma düzeyi ve bankacılık sektörü üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırmanın ana amacı bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramının teorik olarak incelenmesinin ardından, Trakya Bölgesi Denizbank A.Ş. şubelerinde görev yapan çalışanlara yapılan anket çalışmasıyla personelin güçlendirmeye yönelik fikirlerini analiz etmek, çalışanların personel güçlendirme algısı ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek ve yöneticilere öneriler geliştirmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Günümüzün hızla küreselleşen dünyasında müşterilerin talepleri giderek artmakta ve şirketlerin rekabet düzeyleri yerelden çıkarak dünya çapında yaşanır duruma gelmektedir. Bu bağlamda işletmelerin insan kaynakları gücünde ön planda yer almaktadır. Geleneksel noktada çağdaş yönetim kavramları arasında dikkat çeken personel güçlendirme kavramı giderek işletmeler için yönetim ve organizasyon alanlarında ön plana çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde personel güçlendirmenin ortaya çıkışı ile beraber tarihçesi, önemi, temel unsurları, faydaları ve kavrama ilişkin eleştiriler üzerinde durularak açıklanmıştır.

1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirme kavramına tarihsel olarak bakıldığında, kavramın 20. yüzyılın ortalarına dayanan bir geçmişi olduğu görülmektedir. Elton Mayo ve Hawthorne çalışmaları ile personellerin katılımı ile ilgili konular araştırılarak ortaya konulmuştur (Hornstein, 2004). Hawthorne çalışmaları kapsamında Elton Mayo öncülüğünde gerçekleştirilen deney ve çalışmalarda personellerin yönetime katılımı ile çalışanların maddi faydalar yanında manevi faydalar da elde edileceği vurgulanmıştır (Seçgin, 2007: 12). 1940-1950 yıllardan itibaren, çalışanların organizasyonlarda kararlara katılım konusu örgütsel davranış araştırmaları açısından sıklıkla araştırılan bir konu olarak ön plana çıkmıştır (Nykodym ve vd., 1994: 45). Gerçekleştirilen çalışmalar ile personel güçlendirme kavramının ana noktaları oluşmaktadır. İnsanın ön planda olması, takım çalışması içerisinde hareket etmenin vurgulanması, çalışanlar ve organizasyon açısından ortak hedef olan verimliliğin sağlanması gibi personel güçlendirme kavramı açısından önemli olan unsurların ilgili çalışmalarda da vurgulanarak üzerinde durulduğu görülmektedir (Hacımustafaoğlu, 2008: 5).

1960-1970 yılları arasında yöneticiler, çalışanların önerilerini almak suretiyle amaçları saptama hususunda insancıl bir yaklaşımla, onların katılımlarının

sağlanarak fikirlerinin alınması ve böylece, işgücü devir oranının azaltılmasını amaçlanmışken; 1980'lerin sonrasında, yönetsel yenilikler ile amaçlar değişmiştir. 1980-1990'lar boyunca çalışanların katılımı ile ilgili görüşleri bir dönüşüm geçirmiştir. Katılım, yöneticiler tarafından, çalışanlarla doğrudan iletişim kurma anlamında kullanılmış, birlikte düzenleme ve politika saptama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir (Collins, 1995).

Güçlendirme kavramının geçmişi incelendiği noktada; kavramın ilk kez kullanılmaya başladığı dönemlerde net bir tanımı yapılamamıştır. Yapılan tanımlar güçlendirme kavramını yüzeysel bir şekilde ifade edebilmiş ve gerçekte içermekte olduğu anlama yaklaşamamıştır.

Personel güçlendirme, 1970'li yılların sonu ile 1980'li yılların başında, Toplam Kalite Yönetimi programları çalışmalarıyla ön plana çıkmaya başlamıştır.

Personel güçlendirme kavramı 1980'lerde gerçek anlamına kavuşmuş ve Block'un gerçekleştirdiği çalışmalar ile bilinirliği artmıştır. Block personel güçlendirme kavramını şu şekilde tanımlamıştır: "Durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh halidir" (Doğan, 2003: 6). Bu tanımda da görüldüğü üzere personel güçlendirme kavramı personelin ruh halinin de ön plana alınması gerektiğini savunmaktadır.

1988 yılında ise Conger ve Kanungo personel güçlendirme kavramını açıklama hususunda farklı bir adım atarak güçlendirme kavramı ile ilgili olarak ilk defa personelin "motivasyon süreçleri" ile beraber tanımlanması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Doğan, 2003: 6). Conger ve Kanungo güçlendirme kavramı ile ilgili olarak, çalışanların görevlerinde ve uygulamakta oldukları tavırlarında şahsi girişimde bulunabilmeleri ve bu tavırlarını devam ettirme hususunda ısrarcı olmaları gerektiğini savunmuşlardır.

1980 dönemi sonrasında gerçekleşen teknolojik gelişmeler ile beraber kurumlarında bu değişim sürecine uyum sağlayabilmeleri açısından daha

esnek bir yapı içerisinde müşteri memnuniyeti kavramına daha çok değeri verilmesinin önem kavranılmıştır (Hacımustafaoğlu, 2008: 7).

Personel güçlendirme kavramı; organizasyonların yenilikçi ve esnek hareket etmesinin gereksinimi sonucunda, ilk olarak 1980'li yıllarda dile getirilmeye başlansa da gerçek anlamda 1990'lı yıllarda ortaya çıktığı düşünülmektedir (Sanjay, 2001:1). 1990 yılı ile beraber ilerleyen dönemlerde personel güçlendirme kavramının popüler olması ve yaygınlaşması sonucunda farklı yazarların 90'lı yıllar ile ilgili olarak "güçlendirme çağı" deyimini kullandığı görülmektedir (Appelbaum vd., 1999:2).

Yukarıda değinilen süreç ile beraber 1980'li yıllardan başlamak suretiyle giderek artan bir ivme sonucunda 1990'lı yılların başında personel güçlendirme ile ilgili tam olarak bir kavram elde edilmiştir. Fakat kavram ile ilgili yıllar önce başlayan bu süreç, değişen dünya şartları ve ihtiyaçları içerisinde doğal olarak yıllar içerisinde yeniden farklılaşarak farklı bir yola girecektir.

Personel güçlendirme, globalleşme ile beraber gelen değişim, iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, hizmet kalitesindeki yaratıcılık ve işletmeler arasındaki rekabet sonucunda ortaya çıkan ve önem giderek artmakta olan modern bir yönetim kavramıdır.

Dünya üzerinde artan globalleşme ile beraber işletmeler üzerindeki kaçınılmaz değişim ve rekabet olgusu örgütlerin merkezden karar alma yapısını azaltıcı bir etki yapmaktadır. Günümüzde işletmeler, karşılaştığı sorunlara çözüm üretme yeteneğine ve inisiyatifine sahip, kararlara katılım sağlayan ve takım çalışmasının ortak amaçlara ulaşmada etkili olduğunu savunan personelleri aramakta ve ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple, mevcutta işin sahibi olan personelin güçlendirilmesi ile işletme açısından daha hızlı, daha etkin, daha yenilikçi ve yaratıcı kararlar alınabilecektir.

Güçlendirme kavramı, personelin yönetime katılımını sağlanması, çalışan bağlılığının ve çalışanların iş tatminlerinin artırılması açısından günümüzde çalışma hayatında çok değerli bir konuma sahip durumdadır (Hacımustafaoğlu, 2008:7).

1.2. Personel Güçlendirme Kavramı

1.2.1. Güç Kavramı

Organizasyonel verimlilik açısından amacı, personele güç kazandırmak olan güçlendirme anlayışının açıklamasının öncesinde, güç kavramını açıklamak gerekecektir.

Güç, net bir şekilde arzulanan neticelere varabilmek için gerekli düşünce faaliyetleri ile kendi tavırlarını idare etme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Sönmez, 2007: 19). Güç, bireyin farklı kişilerin davranış ve tavırlarını istenilen bir şekilde etkileyebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2011: 133; Ertürk, 2009: 123; Yatkın, 2009: 130; Sönmez, 2007: 19; Zencir, 2004: 9).

Güç kavramı, başkalarının tavır ve davranışlarını etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Daha detaylı olarak gücü; kişinin diğer kişileri arzuladığı şekilde ve yönde davranmaya teşvik etme yeteneği olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002:183).

Güce sahip olmak, yalnızca sahip olunan güç ile spesifik sonuçlara ulaşmayı ifade etmemektedir. Ama arzulanan sonuçlara ulaşmak için potansiyel bir değere sahip olmayı ifade etmektedir. Güç kavramının ayrıca motivasyon ve tavır gibi farklı kavramlar ile de ilişkisi bulunmaktadır (Güney, 2001:26).

Gücün ana kaynağı incelendiğinde beş etken öne çıkmaktadır. Bu etkenler; pozisyonun getirdiği güç, ödüllendirme gücü, korkutma gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak ifade edilmektedir;

- Yasal güç-Pozisyon gücü:Gücün çıkış noktası yasal olarak sahip olunan pozisyondan ileri gelmektedir. Organizasyon içerisindeki diğer çalışanlar, pozisyon gücünü kabul etme hususunda mecburiyet içerisinde olduklarını hissetmektedirler (Luthans, 1992).

- Ödüllendirme gücü: Maaş artışında bulunma, terfi verme, sorumluluk ile beraber daha iyi bir görev verme, takdir etme gibi uygulamalar ödüllendirme gücünün bir kaynağıdır. Bunları sunabilen kişiler ekibin üyelerini etkileyebilme açısından çok önemli bir imkana sahip durumdadır (Koçel, 2001).

- Korkutma gücü: Zorlayıcı bir güç olup kişilerin korkularından beslenmektedir. Çalışanlar üzerinde olumsuz bir anlam içermektedir (Luthans, 1992). Ekip içerisindeki kişiler istenmeyen tavırlar içerisinde olduğu noktada, işten çıkarma, uyarıda bulunma, ünvanını düşürme, maaşında azaltmaya gitmek gibi değişik cezalar söz konusu olabilmektedir (Doğan, M., 1998).

- Uzmanlık gücü: Bu güç ise kişilerde bulunan deneyim ve bilgiyi kapsamakta olup yöneticilerin tecrübe ve bilgi düzeylerinin yüksek olduğu noktada çalışanları çok daha kolay bir şekilde etki altına alabileceğini savunmaktadır. Yöneticinin çalışanlar tarafından bilgi kaynağı olarak görülmesi ve onların sorunlarının çözümünde etkili olması çalışanların gözünde yöneticileri farklı bir noktaya koyacaktır (Koçel, 2001).

- Karizmatik güç: Karizmatik güç, bireyin diğer ekip üyeleri tarafından çekici, sempatik ve hayranlık uyandıran bir şekilde karizma sahibi olarak görülmesinden oluşmaktadır (Doğan, M., 1998: 253).

Güçlendirme ile personeli bu beş güç çeşidi ile daha da güçlü bir yapıya büründürmek amaçlanmaktadır. Çalışanlara daha fazla seçme hakkı vererek pozisyon gücünün, kişisel gelişim ve eğitim çalışmaları ile uzmanlık düzeyinin artırılması sağlanmaktadır. Ayrıca bilgi kaynaklarına ulaşılmasının ve paylaşılmasının sağlanması, motivasyon unsurunun artırılarak kişilerin kendilerine olan güvenlerinin

sağlanması ile beraber güçlendirme anlayışı organizasyonlarda oluşturulabilmektedir (Koçel, 2001: 322).

1.2.2. Personel Güçlendirme

İşletmelerin günümüzde karşı karşıya kaldığı yoğun rekabet ile beraber yenilikçi ve yaratıcı fikirlere, motivasyonu yüksek ve takım çalışması ile hareket eden bir ekibe sahip olması büyük önem arz etmektedir. Bu özelliklere sahip bir organizasyona ulaşmak personel güçlendirme ile donatılmış bir ekip ile çok daha kolay mümkün olacaktır. Bu noktada güçlendirmenin tanımlarına bakmak gerekirse;

İngilizce olarak empower kavramı, “güç veya sorumluluk verme manalarında kullanılmakta olup çalışma hayatında ise güçlendirme personelin daha önce yapmamış olduğu şeyleri yapabilmesi amacıyla çalışanlara yetki veya güç vermek manasında kullanılmaktadır (Donovan, 1994: 12).

“Empowerment” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kabul edilen “Personel güçlendirme” kavramında işi veya görevi yapmakta olan personelin ilgili görevi gerçekleştirirken tüm sorumluluğa sahip olarak kararları verebilmesi ve işletme tarafından da bu konular ile ilgili olarak gerekli eğitimin verilmiş olması önemlidir.

Global anlamda var olan değişim ve değişimin beraberinde getirdiği rekabet sonucunda ortaya çıkan modern bir yönetim anlayışı olarak personel güçlendirme kavramı, kurum içinde dayanışma ve takım çalışması, eğitim çalışmalarının etkisiyle, çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmak suretiyle kişisel gelişim süreci olarak düşünülebilir (Koçel, 2001: 337).

Personel güçlendirme kavramı; işletmelerin organizasyonlarında çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek kararlara katılım imkanı sağlayan ve sonucunda iş sonuçlarına pozitif katkı sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Personel güçlendirme, işletme içerisinde çalışanların faaliyet alanları ile ilgili karar alması gereken durumlarda inisiyatif olarak yöneticilerinin onayı gerekmeden gerektiğinde karar verebildiği bir yaklaşımdır. Böylece işletme içerisinde yetki dağıtılarak, personeleyetki ve sorumluluk ile beraber inisiyatif hakkı da verilmiş olacaktır.

Personel güçlendirme, detaylı olarak incelendiğinde, yönetime katılım, takım çalışması ve motivasyon kavramlarının dadevamı olarak düşünülebilir. Ancak personel güçlendirme kavramının bu kavramlardan farkı, güçlendirmenin daha detaylı ve işletmeler açısından hayata geçirilmesinin kolay olmamasıdır.

Personel güçlendirme kavramı, personel ile gücün paylaşılıyor olması (Carroll, 1994: 1) ve paylaşılan güç ile beraberpersonelin kendisine ve kuruma yapmakta olduğukatkıyı kavramasıdır (Aktaş, 2008: 50).

Güçlendirme kavramının ana noktası, işi yapmakta olan personelin görevi ile ilgili olarak bütün sorumluluğa sahip bir şekilde kararveriyor olması ve bu noktaya gelebilmesi için eğitilmesinin şart olmasıdır (Arda, 2006).

Güçlendirme kavramı, motivasyon ve örgüt içi ilişkiler açısından değerlendirildiğinde farklı tanımlamalar da akla gelebilmektedir (Şenel, 2006: 3). İlişkiler açısından değerlendirilme yapıldığında personel güçlendirme, yönetici tarafından elinde bulundurmakta olduğu gücü ve denetimi mevcutta bu kavramları daha az elinde bulunduran çalışanlara devretmesi olarak düşünülebilir (Kanungo, 1992: 417). Motivasyon kavramı açısından düşünüldüğünde ise 'çalışanın yapmakta olduğu işe bağlılığı ile işletmeye olan pozitif düşüncelerini kuvvetlendirme açısından psikolojik olarak atılmış bir adım' şeklinde düşünülmektedir. (Şenel, 2006: 3; Çavuş, 2006: 42; Zencir, 2004: 23).

Personel güçlendirme kavramı, personelin motive hissettiği, bilgi ve yetkinlikleri açısından kendilerineolan güvenlerinin yükseldiği ve kurumun hedefleridoğrultusunda doğru ve mantıklıgördükleri çalışmaları uygulamaya

koymalarını sağlayan tüm uygulama ve süreçleri ifade etmektedir (alışkan, 2006: 29).

Güçlendirme; alışanların mevcutta içinde yer aldığı organizasyonun amaç ve misyonunu tespit etmede, görevi ile ilgili gerekli şart ve koşullara karar verme açısından elinde bulundurdukları yetkinlik ve bilgilerini kullanmak suretiyle inisiyatif alabilecekleri, ortaya çıkan yönetsel durumlarda yönetimin kendilerinde olduğunu bildikleri bir ortamı oluşturma açısından üst yönetimde var olan yetki, sorumluluk, gücün ve bilginin paylaşılması olarak tanımlanır (avuş, 2006: 43).

Bu farklı tanımlar sonucunda daha geniş içerikli bir tanım yapılırsa personel güçlendirme; “personelin kendilerini yetki açısından ve kişilik içerikleri hususunda yeterli ve huzurlu olarak gördükleri, işletmenin hedeflerine varma noktasında zihinsel açıdan da olumlu etkilerinin olabileceği, yapmakta oldukları görevlerinin gerçek anlamda sahibi olduklarını düşünecekleri ve iş haricindeki sosyal hayatlarında iş sonuçları ile ilgili olarak gururlu olacakları veyapmakta oldukları işler ile ilgili olarak sürekli kendilerini geliştirme imkanlarının var olduğu ortamın oluşturulması süreci” dir (şimşek, 2006).

Koçel ise güçlendirme kavramını, “dayanışma, eğitme ve takım çalışması ile kişilerin karar verme hususundaki yetkilerini kuvvetlendirme süreci” olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2007:316).

Personel güçlendirme kavramı açıklanırken, çalışanları güçlendirme açısından yönetim tarafından yapılmakta olan faaliyetlerin çalışanlar açısından nasıl algılandığı hususunu vurgulayan Conger ve Kanungo, güçlendirme kavramını motivasyon kavramı ile ilişkilendirerek, organizasyonun parçaları olan çalışanların kendilerine olan güven ve inançlarının artırılması olarak ifade etmişlerdir. Özyeterlilik duygusunun kurum içinde artırılabilmesi için zayıf ve güçsüz bir yapıyı meydana getirmekte olan koşulların belirlenmek suretiyle yok edilmesi gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Spreitzer personel güçlendirme kavramını içerisinde dört farklı yetkinliği bulunduran motivasyonel bir kavram olarak ifade etmiştir. Bunlar ise; anlam, yetkinlik, özerlik ve etkidir. Anlam, yapılmakta olan görevin amaç ve hedefini kavramak iken yetkinlik ise kişinin yeteneklerine olan güvenini ifade eder. Özerklik, kişinin seçimleri ile ilgili olarak onu harekete geçiren ve düzenleyen yapıdır. Etki ise kişinin yapmakta olduğu iş ile ilgili olarak etki seviyesinin düzeyidir (Sharma ve Kaur, 2011).

Güçlendirme kavramı, çalışanlarının yetkinliklerinin artırılması ve kararlara katılım ve sorumluluk alma açısından daha arzulu oldukları ortamın sağlanarak imkanların sunulması olarak ifade edilebilir. Personel güçlendirme, çalışanların denetim, gözetim ve düzen içerisinde olmadan işlerini istedikleri gibi yaptığı bir ortam anlamına gelmemektedir. (Turgay, 2006: 31).

Güçlendirme kavramı, personelin görevleri kapsamında farklı kişilerden onay beklemeden karar alabilme gücü olup daha farklı bir ifadeyle, personelin sorumluluk ve karar verme açısından güçlü yetkilerle donatılmış ve yapmakta oldukları işin sahibi oldukları bir kavramdır. (Ataman, 2002: 348).

Bir yönetim kavramı olan güçlendirme, çalışanın görev alanı içerisinde kimsenin onayını almadan karar verebilmesi için yetki ve çalışanları geliştirme süreci içeren bir yönetim biçimidir (Luthans,1995: 36; Barutçugil, 2004:398).

Personel güçlendirme, çalışanlar ile gücün paylaşılarak çalışanların organizasyona ve kendilerine yapmış oldukları pozitif etkinin farkına varmaları olarak düşünülmektedir. Güçlendirme, organizasyon içerisinde çalışanların ve yöneticilerin işler ve kendileri üzerinde etki yapacak olan kararların verilmesi aşamasında güçleri paylaşmasıdır. (Genç, 2004:223).

Personel güçlendirme kavramı, organizasyonun her seviyesindeki çalışanların ellerinde bulundurdukları bilgiyi kullanmak suretiyle inisiyatif olarak sorunları çözme konusunda yetkiye sahip oldukları ve bu çalışanların yetenek, bilgi ve motivasyonlarının bu süreci yürütme yetkinliğine ulaştırılması

sürecidir(Erengül,1997: 114). Çalışanlara sunulmakta olan yetki ve sorumluluk esnekliği ile beraber güven unsurunun arttığı görülmektedir. Böylece elde ettiği bu gücü başarılı bir şekilde kullanmakta olan çalışanlara sahip işletmelerin pozitif anlamda rakiplerinden ayrışması doğal olacaktır.

Personel güçlendirme kavramının üç düzeyi bulunmaktadır.Birincisi, kişisel güç seviyesi olarak görülen mikro düzey olup bireyin kendisinin farkına varması ve saygınlığını anlaması, etrafına yarar sağladığını fark etmesi, kendine güvenerek ve pozitif liderlik üstlenerek sorumluluk alma düzeyi olarak düşünülmektedir. İkinci düzey ise, kişiler arasında var olan güç düzeyi olarak tarif edilmektedir. Çalışanların farklı durumlar karşısında hızla karar vermesi, kişiler arasındaki dayanışma, müzakere edebilme, sorunları çözerek karar verme açısından güçlendirilmesi olup üçüncü düzey ise makro düzey olarak kabul edilmektedir. Bu düzeyde ise oluşabilen durumlar karşısında en ince ayrıntıları fark ederek anlık olarak tepki ve karar verebilme yeteneklerinin güçlendirilmesidir (Çuhadar, 2005:2).

Personel güçlendirme kavramı; eğitim çalışmaları, ekip ruhunun sağlanması, çalışanlara güven aşılama yoluyla çalışanların yapmakta oldukları işler ile ilgili olarak sorumluluk ve yetkileri sahiplendikleri bir yönetim modelidir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 1). Bu noktada altının çizilmesi gereken durum, işletme tarafından çalışanlara yeterince yetki verilirken aynı zamanda aldıkları kararlar sonucunda ortaya çıkan iş sonuçlarının sorumluluğun üstlenilebileceği bir organizasyon yapısının oluşturulması gereğidir. Personelin katılım ve karar verme konularında eğitilmesi ile beraber personel güçlendirme hususunda adımlar atılabilir. Ancak gerçekleştirilecek çok daha geniş çaplı bir eğitim sonucunda kişiler gerçekleştirdikleri iş sonuçları ile ilgili olarak sorumluluk aldıkları bir ortam oluşturulabilir.

Bu açıklama ve tanımların sonrasında güçlendirme kavramı ile ilgili olarak şu genel tanımlama yapılabilir: Personel güçlendirme, personelin kendisini motive olmuş hissettiği, yetenek ve uzmanlığına güveninin artmış olduğu, inisiyatif almak suretiyle harekete geçme hususunda arzulu olduğu, oluşabilecek farklı durumları

yönetebileceklerine inançlarının arttığı ve kurumun hedefleri açısından mantıklı gördükleri işleri yapmaları için gerekli süreçleri ve uygulamaları kapsamaktadır (Koçel, 2007:317).

Yukarıda yer alan açıklamalardan anlaşıldığı üzere, personel güçlendirme, değişmekte olan pazar şartlarına işletmeler açısından çok daha hızlı ve kolay uyum sağlama hususunda büyük rol oynamaktadır. Böylece müşterilerin taleplerine en iyi ve hızlı şekilde karşılık verilerek müşteri memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Bu noktada, katılım ve karar verme yetkisinin tüm personele tam olarak iletilmesi ve çalışanlar açısından da yeterince sahiplenilmesi arzu edilen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak ve organizasyon içerisinde esnek ve ortak amaçlara yönelen bir ekip oluşmasını sağlayacaktır.

1.3. Personel Güçlendirme Kavramının Önemi

İşletmelerin yönetim ve organizasyon alanlarında yeni yapılanmalara gittiği günümüzde, yoğun rekabet koşullarında çevreye uygun hareket edebilmenin yöntemlerinden bir tanesi de; personel güçlendirme kavramının işletmelerde başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi olarak düşünülmektedir. Farklılaşmakta olan pazar şartlarında, koşullara uyum sağlamanın ve müşterilerin taleplerine hızlı cevap verebilmenin öneminin sonucunda, personel güçlendirme kavramı da işletmeler tarafından yönetim anlayışı olarak özellikle tercih edilmeye başlanmaktadır.

Günümüz koşullarında iş dünyasında rekabet yoğun olarak hissedilmekte ve rakiplere karşı öne çıkabilmek için işletmelerin kalite ve hız anlamında ayrışmaları gerekmektedir. İşletmelerin organizasyon yapıları içerisindeki çalışanlar ise örgüt içerisinde bu ayrışmayı sağlayacak en önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların yeni yönetim tekniklerini başarılı bir şekilde uyguladığı noktada iç ve dış müşteri tatmini artacak ve sonuç olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında da artış gözlemlenecektir.

İşletmeler ve kurumlar zaman içerisinde müşterilerin ve çalışanların süratle değişmekte olan talepleri sonucunda değişimle yüzleşmekte ve önemli düzeyde değişimden etkilenmektedirler. Günümüz koşullarında işletmeler açısından değişimin süreklilik arz eden bir durum haline geldiği ve zorunlu olduğu hissedilmektedir. İşletmelerin de bu değişim sürecinde devamlılıklarını korumak için organizasyon yapılarında değişiklik yapmaları da kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada ise modern yönetim kavramları içerisinde personel güçlendirme anlayışı içerdiği farklı yönetim taktikleri, personelin ve insan kaynağının geliştirilmesi noktasındaki stratejileri ile yoğun rekabet ortamında gelişerek büyümeyi arzulayan şirketlere, değişimi yakalama şansı vermektedir (Karahana, 2009:100-101).

İşletmelerin alanlarında en üst seviyede bulunarak zirvede kalabilmeleri için bu yoğun rekabet ortamı içerisinde yeni düşüncelere ve farklı bir örgüt anlayışına ihtiyaçları olduğu kaçınılmazdır. Bu noktada müşteriler ile birebir ilişki içerisinde olan personelin güçlendirilmesi kavramı ön plana çıkmaktadır. Global dünya düzeni içerisinde başarılı olmak için yalnızca teknolojinin kullanılması değil düşünsel yapı anlamında da geliştirmeler yapılması gerekliliği bulunmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 75-83).

Organizasyon içerisinde yöneticiler, güçlendirme kavramını personelin serbest bırakılarak esneklik verildiği, bürokrasinin yok edildiği, kişilerin iş sonuçları doğrultusunda ödüllendirildiği bir ortamın oluşturulması olarak görürler. Çalışanların çoğu da bu sebeplerden ötürü güçlendirmenin uygulanmasını arzulamaktadırlar. Böylelikle çalışanlar kişisel yeteneklerini sergilemek suretiyle eski düzeni yıkarak çok daha etkili, yenilikçi ve esnek hareket edebileceklerdir. Sonuç olarak performanslarını artıracaklardır. Ayrıca yapmakta oldukları işler ile ilgili olarak sorumluluk alarak, gereksinim ve hedefler paralelinde işleri düzenleme imkanına sahip olacaklardır (Wilson, 1996: 5-6). Personel güçlendirme sonucunda çalışanların örgüt ile bütünleşmesi sağlanarak, işletmelerin amaçları ile çalışanların amaçları arasında ortak amaç oluşmakta ve takım çalışması sonucunda ortak amaçlarının gerçekleştirildiği bir çalışma ortamı elde edilmektedir.

Personel güçlendirmeye yönelik örgütlerdeoluşan ihtiyacın nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Globalleşme ve rekabet unsurunun süratle artıyor olması sonucunda rekabet hususunda yenilikçi hareket ediyor olma ihtiyacının artması ve yenilik yapabilmek için ise özgürlüğün daha fazla olmasının gerekliliği,
- Rekabetin artması sonucunda verimliliğinde geçmiş yıllara kıyasla daha hızlı yükseltilmesi amacıyla çalışanların yöneticiler tarafından alınacak kararlara daha fazla dahil edilmesinin zorunluluğu,
- Performans gücünün artırılması amacıyla organizasyonun öğrenen bir yapıya kavuşturulma ihtiyacı (Çavuş ve Akgemci, 2008:231).

Organizasyonlarda güçlendirmenin uygulamaya konulabilmesi kolay bir süreç değildir.Sorunun ana sebebi ise yöneticilerin güçlendirmeyi tam olarak anlamamasından ve nasıl uygulanacağı hususundaki çekincelerinden kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme ile çalışanlara müşteri memnuniyetini sağlama adına tam esneklik ve inisiyatif sunulmaktadır. Ancak işletmeler açısından bu yetkileri çalışanlara verme hususunda ve çalışanların da bu yetkileri sahiplenme açısından sorunlar çıkabilmektedir. Bu durumun sebebi olarak ise çalışanların yapacakları hatalı işlemler sonucunda işletme yönetimi tarafından eleştirileceğini ve hatta işten çıkarılabileceklerini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

Halbuki personel güçlendirme kavramı açısından bakıldığında işi yapmakta olan kişinin o işi en iyi bilmekte olan kişi olduğu kabul edilmektedir.Çalışana işi yapması aşamasında esneklik ve inisiyatif verilerek ayrıca alınan kararlara katılımları sağlanarak işin gerçek sahibi olmaları arzu edilmektedir. Böylelikle güçlendirildiğini hisseden bir çalışanın kurumun hedeflerini kolaylıkla içselleştirerek benimsemesi sağlanacaktır. Kendini önemli hisseden bir çalışanın kuruma olan bağlılığı da

artacaktır. Çalışan ile yöneticileri arasında güvenin oluşturulduğu noktada ise doğru ve hızlı kararların alınması da sağlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007:22).

İş hayatı içerisindeki koşulların süratle değiştiği günümüzde rekabette aynı düzeyde değişerek zorlaşmaktadır ve işletmeler için rakiplerine karşı en büyük silah ise müşteri memnuniyeti olmuştur. Bu silahı ise müşterilerinin taleplerini hızlı karşılayabilen işletmeler en iyi şekilde kullanabilmişlerdir. Bu noktada çalışanların kalitesinin artırılmasının ve daha özgür bir yönetim anlayışının organizasyon içerisinde önem düzeyinin artıyor olması, personel güçlendirme anlayışının kurumlar içerisinde önemini daha da artırmıştır (Özgen ve Türk, 1997: 75).

Çağımız koşullarındaki rekabet düzeyi içerisinde müşterilerin taleplerinin karşılanabilmesi açısından süratli ve esnek yanıtlar verebilmek önem arz etmektedir. Bunu da öncelikle güven duygusu, bilgi seviyesi yüksek ve yetkisi mevcut çalışanlar sağlayabilir. Bu açıdan da personel güçlendirme kavramının önemi ön plana çıkmaktadır (Coleman, 1996: 29).

Güçlendirme kavramının uygulanması aşamasında çalışan içerisinde var olan potansiyelin ortaya çıkarılma durumu ön plandadır. Çalışanlar sahip oldukları yetenek, motivasyon ve bilgileri kapsamında güç sahibidirler. Bu güç açığa çıkarılıp kurum için kullanılırsa önemli hale gelmektedir. Fakat birçok yönetici çalışanlarda var olan potansiyel gücün farkında olmadan bürokratik yapı içerisinde çalışanları sadece verilmekte olan işleri yapmakta olan pasif kişilere dönüştürmektedirler. Halbuki çalışanların kuruma çok değerli katkılar sağlayabilmesi açısından personel güçlendirme insanın doğasına yatkın olan faydalı bir yönetim tekniğidir (Akın, 2010:223).

Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda organizasyona ve çalışanlara birçok fayda ortaya çıkmaktadır. Kendisine değer verildiği bilen ve bunun sonucunda kendine karşı güven duyan çalışanlar daha motive bir şekilde çalışarak işletmeye daha faydalı olacaktır.

Personel güçlendirme ile beraber yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini rahatlıkla paylaşabilen çalışanların organizasyona girişimci bir ruh getirmesi beklenmektedir. Ayrıca alınan eğitimler ile beraber çalışanların iç ve dış müşterilere karşı yaklaşımlarında kendilerine olan güveni artmakta ve takım çalışması ile beraber başarılı iş sonuçlarına daha kolay ulaşabilmektedirler.

İşletme içerisinde gerçekleştirilen personel güçlendirme çalışmaları sonucunda kendi davranışlarının organizasyonun hedefleri üzerindeki etkilerini fark eden çalışanlar, kişisel ve ekip hedeflerine beraber varıldığını görecektir ve kendi katkılarının da düzeyini anlayacaklardır. Böylelikle çalışanların yapmakta oldukları işleri çok daha sahiplenerek işten aldıkları tatminin de artması sağlanılabilecektir, ayrıca kurumun hedeflerine de aynı düzeyde çok daha süratle ulaşılmasına destek olacaktır(Doğan, 2003: 57).

Örgütlerde rekabet avantajı elde edebilmek, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, piyasadaki değişime hızlı ve esnek bir şekilde karşılık verebilmek ve bunların sonucunda organizasyonun amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için personel güçlendirmekritik derecede öneme sahip modern bir yönetim anlayışı olarak dikkat çekmektedir.

1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme düşüncesi, yapılmakta olan işler ile ilgili olarak alınacak kararların daha özgür ve esnek olarak alınması hususunu savunmaktadır. Klasik yönetim anlayışlarında bulunmakta olan bürokrasinin getirdiği katı yapı ve denetim ise güçlendirme anlayışı ile zıt bir yapıiçerisindedir (Greasley ve vd., 2005:354). Yazarlar bu konuya çeşitli açılardan bakmak suretiyle çok çeşitli boyutlara sahip güçlendirme tanımları yapmışlardır.

Zaman içerisinde personel güçlendirme kavramı hakkında iki ana yaklaşım öne çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan birincisi organizasyon içerisinde personeli güçlendirici sosyal ve yapısal faktörleri ön planda tutan davranışsal yaklaşım, ikinci yaklaşım ise personelin psikolojik ve motivasyonel alanlarında dikkat çekmekte olan bilişsel yaklaşımdır.

1.4.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta İncelenmesi

Yapısal güçlendirme teorisi ağırlıklı olarak organizasyon içerisinde davranışların etkenleri üzerinde durmaktadır. Organizasyonda yer alan çalışanlara imkan ve güç verildiği noktada çalışanların uygulamakta olduğu davranışların etkisi artar ve kurumsal fayda artarak daha iyiye doğru yönelim gerçekleşir (Allanazarov, 2008: 37-38).

Davranışsal yaklaşım ile personel güçlendirme hakkında yöneticilerin üzerine düşmekte olan sorumluluklar açıklanmakta ve yöneticilerin yapması gereken hususlar ile ilgili olarak yol haritası çıkarılmaya gayret edilmektedir. Bununla birlikte güçlendirme uygulamalarının başarıyla uygulanmasına engel olan unsurların nasıl yok edileceği de açıklanmaya çalışılmaktadır.

Personel güçlendirmenin davranışsal boyutu kısaca, yöneticilerin görevlerini yapmak suretiyle, sahip oldukları yetki ve gücü çalışanlar ile paylaşarak astlarına farklı yetenekler kazandırmak ve uygun çalışma ortamını personele sunması şeklinde tarif edilebilir.

Davranışsal boyut kapsamında yapılan güçlendirme tanımlamalarında çalışanların kararlara katılımının artırılması için çalışanlara güç verilmesinin ve cesaretlendirilmesinin ardından beceri ve tecrübelerinden daha fazla yararlanılmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Ayrıca çalışanların verimliliklerinin artırılması için esnek bir çalışma ortamının varlığı ile bilgilere daha rahat ulaşabilmenin önemini altı çizilmektedir (Cacioppe, 1998:3).

Personel güçlendirme, personele güç unsurunun net bir şekilde aktarılması şeklinde tanımlanmakta olup (Conger ve Kanungo, 1988:472). Güç kavramı ise, bireyin bir grupta hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu pozisyonu ifade etmektedir.

Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi açısından kişisel ve yönetsel sorumluluklar kadar yöneticilerin etkileri de büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin sorumluluklarından bazıları ise şu şekilde sıralanabilir (Honold, 1997: 204; Bolat, 2003: 202):

- Herkes tarafında paylaşılmakta olan bir vizyon oluşturmak,
- Üst yönetim tarafından destek oluşturmak,
- Organizasyon içerisinde farklı ekipler oluşturmak,
- Çalışanlar arasında işbirliği kavramının oturtulması açısından yapılmakta olan işlerin yeniden dizayn edilmesi,
- İş zenginleştirme kavramını organizasyon içerisinde aktif olarak kullanmak,
- Kurum içerisinde koçluk ve mentorluk kavramını oluşturmak,
- Kazan-kazan bakış açısı ile ödüllendirme mekanizmalarını güncellemek,
- Kurumun vizyon ve misyonunu açık bir şekilde çalışanlara ifade edilmesi.
- Organizasyonda katılımı sağlamak suretiyle yetki devrini de arttırmak
- Çalışanların düzenli bir şekilde eğitim faaliyetleri ile gelişimlerini sağlamak
- Kurum içerisinde aktif bir şekilde bilgi paylaşımını teşvik etmek

- Çalışanların yanlış yapacağı düşüncesini zihinlerinden silerek, karar almalarını ve uygulamalarda bulunmalarını teşvik etmek suretiyle motivasyon unsuru oluşturmak (Özbek,2008:9).
- İşletme içerisinde başarılı bir geri bildirim mekanizması oluşturmak, geri bildirim sonucunda değişerek gelişme imkanı oluşabileceğinden organizasyondaki personel ve yöneticiler için kritik bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Pocket, 2011: 9).

Organizasyondaki çalışanların yapısal açıdan güçlendirilmiş olması sonuç olarak, yetki devri, bilgilere kolay erişim, eğitim çalışmaları, katılım unsuru gibi koşulların var olması ile ilgilidir (Allanazarov, 2008: 38). Bu durumda yöneticilerden beklenen ise çalışanları motive eden bir amaç, inisiyatif içeren ve esnek bir düzen, sorumluluk alarak katılımcı davranmayı teşvik eden bir ortam oluşturmak olup personel güçlendirme ise bu yapının var olduğu bir organizasyonda verimli bir şekilde ortaya çıkarak uzun soluklu olabilmektedir (Çavuş, 2006: 70).

1.4.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel (Psikolojik) Boyutta İncelenmesi

Personel güçlendirme kavramının psikolojik boyut açısından incelenmesi esnasında güçlendirme çalışmalarının başarılı bir şekilde sonuçlanması için yöneticilerin ne yapmasından ziyade yaptıklarının çalışanlarca nasıl algılanmış olduğu üzerine odaklanılmaktadır (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010: 413; Pelit, 2008: 32).

Conger Kanungo'nun çalışma sonuçlarından hareket ederek Thomas ve Velthouse, güçlendirme uygulamalarının birden fazla boyutu olan bir anlayış olduğunu ve tek bir boyut ile ifade edilemeyeceğini belirtmişlerdir (Gül ve Çöl, 2004: 250). Ayrıca Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik uygulamalar ile yönetsel boyutun ayrı değerlendirilmesi ve güçlendirme kavramı ile ilgili olarak farklı bakış

açıların da incelenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 36).

Güçlendirme, bireysel olarak düşünüldüğü noktada kişinin güçlendirilmesi sırasında geçirmiş olduğu süreçler olarak düşünülebilir. Bireysel güçlendirme konusu, çok farklı dış etkiler sonucunda oluşmakta olan güçlendirme algıları ile ilişkilidir. Literatürde, bu algılar hakkında genel kabul görmüş boyutlar ise, yeterlilik, özerklik, etki ve anlam olarak ifade edilmektedir.

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse'un işaret ettiği noktalar ile ilişkili olarak güçlendirme kavramını; anlam, yetkinlik, otonomi ve etkiden oluşmak üzere motivasyon üzerine inşa edilmiş bir sistem olarak açıklamaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114; Arslantaş, 2007: 230). Spreitzer'in üzerinde durduğu dört boyut olan; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki farklı yazarlar tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Anlam: Değişik kaynaklarda "Bireyin işteki ihtiyaçları ve değerleri, davranışları ve inançları arasındaki uyumun amacı denmektedir" (Chen, 2011: 8; Uner ve Turan, 2010: 3; Borghei, Jandaghi, Matin ve Dastani, 2010: 66; Sutherland, Bruin ve Crous, 2007: 62; Spreitzer ve Doneson, 2005: 8; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512; Jawahar, 1998; Spreitzer, 1996: 484) farklı kaynaklarda ise, "Bir bireyin standartlarına ve prensiplerine bağlı olarak değerlendirilen amaç ya da iş hedefinin değeri olarak" belirtilmektedir (Zahrani, 2011: 55; Chen, 2011, 11; Gkorezis, Hatzithomas ve Petridou, 2011: 84; Sharma ve Kaur, 2011: 110; Gümüslüoğlu ve Aygün, 2010: 38; Borghei vd., 2010: 66; Ongori, 2009: 11; Ökten, 2008: 13; Seibert vd., 2004: 335; Dewettinck, Singh ve Buyens, 2003: 5; Lee ve Koh, 2001: 686; Ugboro ve Obeng, 2000: 248-249; Spreitzer, 1995: 1443).

Kişinin yapması gereken bir görev kendisi için değerli gözükyorsa, o iş için anlamlı denilmekte fakat ilgili görev kişi için önemsizse, o halde görev için anlamsız denilebilmektedir (Jawahar, 1998).

Anlam, çalışan açısından yapmakta olduğu işin amacının kendisi için taşıdığı değer olarak düşünülebilir. İşin değeri yalnızca çalışanın görüşü ve seviyesine bağlı bir şekilde çalışan tarafından tespit edilmektedir. (Çöl, 2008:37). Diğer bir ifadeyle, yapılmakta olan işin gereksinimleri ile çalışanın değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, ilgili görevin kişi için taşıdığı anlam da pozitif yönde artmaktadır. Üst yönetim tarafından çalışanlarla işletme hakkındaki bilgiler paylaşıldıkça, örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bağ kurularak çalışanlar tarafından içselleştirildikçe ve çalışanlara pozitif yönde katkı sağlamayı hedefleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ile beraber örgüt içerisinde anlam algısı artacak, çalışanların performansının ve motivasyonunun pozitif yönde değiştiği gözlemlenecektir.

Yetkinlik:Personelin yapmakta olduğu işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli beceri ve isteği kendisinde bulundurmasıdır (Çavuş, 2006: 71). Personeller, işi gerçekleştirme konusunda motive hissettiklerinde, işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için önlerinde bir engel olmadığı durumda ve yetkinliklerini arttırdıkları noktada kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmektedirler (Akbar, Saeid, Mehdi, Saeid, 2010: 45).

Yetkinlik, kişinin işini en başarılı şekilde yapabileceği hususunda yeteneklerine olan güvenidir. Çalışanların alanları ile ilgili olarak bilgi ve becerilerinin yeterli olduğunu düşünmesi, zor durumlarda görevini başarmak için savaşmasını sağlar. Çalışanların yetkinliklerinin artırılması ve geliştirilmesi hususunda yönetimin personele gerekli eğitimleri sunması, yetki devri ile gelişimine destek vermesi, adil bir performans değerlendirme sistemi ile çalışanlara pozitif geri bildirimler yapmak suretiyle yeteneklerinin artırılması hususunda çaba göstermesi gereklidir.

Özerklik:İşgörenler, işlerine başlama vakitleri ile bitirme vakitleri hususunda yetkilerinin bulunduğu, görevlerini yerine getirdikleri esnada

gösterecekleri gayreti kendilerinin belirlediği ve işlerini idare edebildikleri noktada kendilerini organizasyonun bir bireyi olarak hissederler (Choong, Wong and Lau, 2011: 239). Özerklik, personelin yapmakta olduğu işi kendisinin planlayıp, düzenlediği ve kontrolünü yaptığı bir yetkidir (Sayın ve Şen, 2001: 197).

Özerklik kavramı çalışanın göreviyle ilişkili olarak gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgili yaptığı işlerde inisiyatif kullanabilmesini ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368). Farklı bir ifadeyle özerklik, işletmede çalışanın görevi esnasında atacağı adımları seçme hususunda yöneticilerine danışmadan karar verebilmesi olarak ifade edilebilir. Personel güçlendirme süreci ile beraber çalışan kendisini karar verme hususunda özerk hissedecek ve aldığı kararların hızlı ve esnek olması sebebiyle müşterilerin taleplerine çok daha hızlı cevap verebilecektir. Bunun sonucunda doğal olarak müşteri memnuniyeti artacak ve çalışanın da iç tatmini ile beraber hem işi sahiplenmesi hem de performansında artış gerçekleşecektir.

Etki: Çalışanın görevini yaparken gösterdiği davranışlar neticesinde yaratmış olduğu farkın derecesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Spreitzer ise (1995-1996), etki kavramını, yapılan iş ile ilgili olarak fark yaratabilmek için, yönetsel, operasyonel ve stratejik sonuçlarda söz sahibi olmak suretiyle etki yaratmak olarak ifade etmektedir (Rawat, 2011: 143; Janssen, 2004: 57; Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 681). Etki unsurunun varlığı ile beraber işgörenler performanslarını artırabileceklerini ve organizasyonda çok daha stratejik bir etki ile donatıldıklarını hissedeceklerdir. Üst yönetim, işgörelere, çalışma ortamı ile ilgili olarak gerektiğinde operasyonel değişiklikler yapılması hususunda fikirlerini ve çözüm önerilerini söyleyebilmeleri açısından fırsatlar tanımalıdır. Bu durum personelin işindeki başarı düzeyine pozitif etki yapacaktır (Choong vd, 2011: 239).

Ait olduğu organizasyonda etkin olacağını ve kurumsal hedefler doğrultusunda önemli katkılar sunabileceğini düşünen çalışan çok daha istekli aksiyon alacaktır. Etki, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak yöntem, strateji ve sonuçlar üzerinde belirleyici olma düzeyi olarak düşünülebilir. Etki ile özerklik

kavramlarının farkı ise; özerklik kişinin yaptığı iş ile ilgili kontrol duygusu ile ilgilenmekte olup etki ise kişinin kurumsal neticeler ile ilgili kontrol duygusu ile ilgilenmektedir. Özerklik kavramı iş ile ilgili katılımı, etki kavramı ise örgütsel anlamda katılımı zorunlu kılmaktadır (Spreitzer vd, 1997: 681).

Spreitzer (1995) güçlendirmenin psikolojik boyutu içerisinde yer alan bu dört alt boyutun hep beraber düşünüldüğünde faydalı bir yapı oluşturacağını belirtmiştir. Dört alt boyut içerisinde bir tanesinin bile eksik kaldığı bir güçlendirme çalışmasının başarılı olamayacağını söylemiştir (Sutherland vd., 2007: 62).

Spreitzer (1995) çalışanların performans sonuçları ile güçlendirme algıları arasında pozitif bir paralellik var olduğunu belirtmektedir. Yaptıkları işi anlamlı görüp, görevleri ile ilgili yeterli bilgi ve yeteneği elinde bulunduran, işini yaparken inisiyatif kullanıp işinde etkiye sahip bir şekilde hareket eden çalışanlar, bu şekilde hareket etmeyen çalışanlara kıyasla çok daha başarılı olup performansları ise yüksek olacaktır (Çöl, 2008: 39).

Yukarıda yer alan açıklamalar ile beraber personel güçlendirme kavramını; çalışanların işleri ile ilgili kararları almaları esnasında üstlerine danışmadan karar alabildikleri ve bunun içinde gerekli eğitim fırsatlarının sunulduğu, esnek hareket imkanı sunan bir çalışma ortamının oluşturulduğu, işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli yetki ve sorumluluğun üst yönetimce çalışanlara devir edildiği ve bu uygulamalarında çalışanlar tarafından kendilerine yönelik güçlendirme çalışmaları olarak algılandığı bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Çöl, 2008: 38; Çöl, 2004).

Güçlendirmenin örgütte yapılandırılması esnasında üst yönetim tarafından çalışanların ve örgütün karakteristik özelliklerinin tam anlamıyla anlaşılması önemlidir. Bu hususa dikkat edildiği noktada yapılandırma esnasında karşılaşılabilecek sorunlara karşı gerekli tedbirlerin alınması sağlanabilir. Bunun sonucunda da verimlilik artarak daha iyi iş sonuçları elde edilebilir, ayrıca

çalışanların motivasyonunun arttığı bir çalışma ortamı da kendiliğinden sağlanmış olur.

Güçlendirilme uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulandığı personeller, kişisel güçleri ile beraber bu güçlerini serbest ve esnek olarak kullanabilmenin vermiş olduğu duygu ile beraber kontrol seviyelerinin de yüksek olduğunu düşünmektedirler (Potterfield,1999) Güçlendirme çalışmaları sonucunda personellere, beceri, inisiyatif, yetki ve sorumluluk verilmiş olur (Heslin,1999: 54) Sonuç olarak personelin görevi sonucunda elde ettiği memnuniyet artışı ile beraber verimliliği de artacaktır.

Psikolojik boyut içerisindeki alt boyutlar, birbirlerinin sebebi veya sonuçları olmayıp güçlendirme uygulamalarının farklı noktalarını oluşturan bir bütündür (Spreitzer vd., 1997: 681). Bu boyutlardan birisinin olmaması durumunda güçlendirme uygulamalarının algılanma seviyesinde azalma olacaktır. Bundan dolayı bu dört boyutun güçlendirme uygulamalarının tam olarak anlaşılması açısından gerekli bir algısal set olduğu tanımlanmaktadır (Hu ve Leung, 2003: 368).

1.5. Personel Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Nedenler

Personel güçlendirme uygulamalarının en kritik uygulama sebebi, rakiplere karşı üstünlük sağlayarak fark yaratabilmektir. (Kahreh, Ahmadi ve Hashemi, 2011: 26). Rekabet ise şu şekilde tanımlanabilir; müşteri taleplerini diğer işletmelere göre daha etkin ve zamanında karşılamak, mal veya sunulan hizmeti kalite ve fiyat olarak müşteriye daha iyi koşullarda verebilmektir (Çavuş, 2006: 13). İşletmenin rakiplerine karşı kaynaklarını daha iyi kullanıp faaliyet alanında üstünlük elde etmesi ise rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmektedir. (Özdemir, 2011: 153).

İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarını gerekli kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonun rakiplere karşı üstünlük kurabilmesi için insan faktörü ile bilginin önemli unsurlar arasında kabul edilmesi(Akçakaya, 2010: 155; Şahin, 2007: 14; Doğan, 2006: 36),
- Giderek artmakta olan rekabet unsurunun etkileriyle, işletmeler açısından müşteri isteklerinin çok daha hızlı ve zamanında yanıtlanma zorunluluğunun oluşması (Şahin, 2007: 14; Şenel, 2006: 23-24; Doğan, 2006: 36; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134),
- İşletmeler açısından kalitesiz yapılan işler sonucunda karşılaşılan maliyetleri yok ederek azaltma istekleri (Spreitzer ve Doneson, 2005: 2),
- Organizasyonların performanslarını yükseltmek istemeleri (Spreitzer ve Doneson, 2005: 2),
- Genel olarak toplumsal ve işletmeler düzeyinde demokratik şekilde hareket etme uygulamalarının çoğalması (Doğan, 2006: 36). Bunun sonucunda ise demokratikleşme ile beraber organizasyonlarda kişilerin haklarının artarak çok daha fazla taleplerde bulunması (Aktaş, 2008: 53),
- Değişim açısından sürekli hareket halinde globalleşen bir dış yapının var olması (Doğan, 2006: 36),
- Eğitim seviyelerinin yükselmesi ile beraber beklentilerin yükseldiği bir çalışan yapısı güçlendirme uygulamalarının uygulanması için bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim seviyesi ne kadar yüksek ise çalışanlar, karşılaştıkları sorunları çözme açısından ve işleriyle ilgili karar alma hususunda eğitimlerinin yeterli olduğunu düşünerek çok daha fazla yetki inisiyatif ve güç talep edeceklerdir (Aktaş, 2008: 53)

- Personeli güçlendirme uygulamalarını zorunlu olarak ortaya çıkaran bir başka etken ise bilgi teknolojilerindeki yaygınlaşma ile beraber bilgisayar kullanımının artması ve genel olarak yönetim bilgi sistemleri alanındaki gelişmeler sayılabilir (Aktaş, 2008: 53; Doğan, 2006:35). Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile beraber örgütlerde birim yöneticileri ile astları arasındaki tüm kademeleri bilgi teknolojilerinin doldurması,
- Örgütlerde hiyerarşiye dayalı komuta-kontrol zihniyetinin giderek zayıflaması,

Personel güçlendirme yaklaşımı, özellikle işletmeler açısından rekabet avantajı elde edilmesi hususunda öne çıkmakta olan modern bir yönetim tekniğidir. Güçlendirmenin etkili bir şekilde kullanıldığı örgütlerde işletme amaçlarına ulaşılması çok daha kolay gerçekleşecektir.

1.6. Personel Güçlendirme Kavramı İle Benzer Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Personel güçlendirme kavramı detaylı olarak incelendiği takdirde farklı yönetim kavramları ile benzer hususlarının varlığı tespit edilmektedir. Personel güçlendirme kavramı yetki devri, yönetime katılım, iş zenginleştirme ve motivasyon kavramlarının devamı olarak görülebilir. Ancak personel güçlendirmenin bu kavramlardan farkı daha geniş kapsamlı bir anlam taşımakta olması ve örgütlerde uygulanmasının diğer yönetim kavramlarına göre çok daha zor olmasıdır.

Personellerin kurumun karar alma süreçleri içerisinde bulunması yönetime katılma olarak tanımlanırken, personel güçlendirme kavramı ise işgörenlerin çok daha yüksek düzeyde katılmasını savunan bir yönetim anlayışıdır. Yetki devri kavramı ise yöneticilerin kendilerinde bulunan karar alma yetkisini kendi arzusuyla alt çalışana vermesi fakat gerek gördüğü noktada geri alma sürecini ifade etmektedir. Güçlendirme kavramı ise, çalışanların yapmakta oldukları işi üst yöneticilere göre çok daha iyi bildiğini savunmaktadır. Güçlendirme, işi fiilen yapmakta olan personelin, uzmanlık bilgisi ile fırsatları görebildiği, gereken noktada

karar almaktan çekinmediği ve işin gerçek sahibi olduğu bir süreçtir. Motivasyon çalışmalarını yalnızca çalışanlarının davranışlarının kontrol edilerek yönlendirilmesi üzerinde çalışmalar yaparak teknikler oluştururken, güçlendirme uygulamalarında ise personelin geliştirilerek, işi ile ilgili kararları alabilmesi ve işinde başarıya ulaşabilmesi için organizasyonun yapması gereken hususlara işaret etmektedir (Doğan, 2003: 12).

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili olarak uzun yıllar boyunca kesin bir tanım yapılmamış olması ve farklı kavramlar ile beraber aynı manada kullanılmış olması çeşitli karışıklıkları doğurmuştur. Güçlendirme kavramının katılım, motivasyon, yetki devri ve iş zenginleştirme kavramları ile ilişkili olduğu kabul edilmekle beraber bu kavramlardan çok daha geniş anlam taşıdığı bilinmektedir. (Çavuş, 2006: 72).

Güçlendirme kavramı araştırıldığında, yetki devri, motivasyon, iş zenginleştirme ve katılım gibi kavramların devamı olduğu düşünülebilir. Fakat güçlendirme kavramı ile bu belirtilen kavramlar arasındaki temel fark, güçlendirmenin daha geniş çaplı bir anlam ifade etmesi ve uygulanma sürecinin bu kavramlara göre çok daha karmaşık ve meşakkatli olması olarak düşünülebilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132).

1.6.1. Yönetime Katılma

Güçlendirme kavramının ön koşullarından bir tanesi de yönetime katılım olmakla beraber güçlendirmenin kendisi olarak kabul edilmemelidir. Kararlara katılım esnasında işgörenlerin sürece katılma hususundaki istek ve yetenekleri ile kurumun katılımı özendirme seviyesi katılımın ne derecede olacağını belirlemektedir. Güçlendirme uygulamalarında işgörenlerin yapmakta oldukları işler ile ilgili olarak alınacak kararlara birebir dahil olması ve üst yönetiminde bu durumu benimsemesi söz konusudur (Şenel, 2006: 18).

Yönetime katılma ile personel güçlendirme arasındaki temel fark; personel güçlendirme kavramında kararlara katılım sürekli olarak söz konusudur. Yönetime katılmada ise örgütlerde üst yönetim imkan tanıdııkça ve izin verildiği ölçüde katılım söz konusu olmaktadır.

Yönetime katılma kavramı, bir kurumda çalışanların ancak temsilciler vasıtasıyla o kurumda alınmakta olan ve kendilerini de etkileyen kararlara sözlü veya oy kullanmak suretiyle katılmalarını ifade etmektedir. Personelin katılımı sonucunda çalışan ve işveren arasındaki dayanışmanın arttığı gözlemlenecek ve kişisel olarak tatmin sağlanmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Personel güçlendirmenin ana noktaları arasında en önemlisi olarak katılımcı yönetim tarzı yer almaktadır.

Nykodym ve diğer yazarlar (1994) çalışmalarında, güçlendirme kavramını, işgörenlerin katılımı ile eşdeğer manada görmüşlerdir. Katılım, güçlendirme uygulamaları için temel şartlardan olmakla beraber birebir kendisini ifade etmemektedir. Güçlendirme çalışmaları esnasında katılımdan bir sonraki adıma geçilmek suretiyle alınan kararların uygulanmasında çalışanların aktif olarak rol aldıkları bir yapı bulunmaktadır (Coşkun, 2002: 221).

Yönetime katılma kavramı, organizasyon içerisinde personellerin ancak temsilcileri vasıtasıyla kurumda alınmakta olan kararlarda söz veya oy hakkını kullanarak katılabilmeleri şeklinde düşünülmektedir (Karayazı, 2007: 2).

Yönetime katılım kavramında çalışanların, karar mekanizması içerisinde ancak yönetimin olanak tanıdığı ölçüde katılım durumu mevcut iken, personel güçlendirme uygulamalarında ise sürekli olarak karar vererek olası sorunları ortadan kaldırma durumu bulunmaktadır (Çavuş, 2006: 77; Doğan, 2006: 31). Güçlendirme çalışmalarının bulunduğu bir organizasyonda karar almakta olan kişi, işi birebir

yapmakta olan çalışan olduğundan dolayı mevcutta karar mekanizması içerisinde sürekli bulunan kişi olduğu kabul edilmektedir (Çavuş, 2006: 77).

Personel güçlendirme ile organizasyon içerisindeki çalışanlara güç verilmektedir. Bu noktada, çalışanlara yönetime katılma, karar verebilme ve düşüncelerini özgürce açıklama gücü verilerek personelin sorumluluk duygusunun artırılması sağlanır. Dolayısıyla kararlara ve yönetime katılım personel güçlendirmenin kritik noktası olarak düşünülebilir. Katılım ile personel güçlendirme uygulaması organizasyon içerisinde kuvvetli bir şekilde gelişme imkanı bulur. Sonuç olarak başarılı bir şekilde uygulanan personel güçlendirme ile beraber hem işletmenin performansı artar hem de çalışanların iç tatmin ve huzuru da artacaktır.

İşletme içerisinde alınmakta olan kararlara katılım, çalışanların karar mekanizmasında aktif bir şekilde bulunduğunu ifade etmektedir. Katılımın sağlanması sonucunda, alınan kararların daha kaliteli olması, şahsi hedefler ile kurumsal hedeflerin denge içinde yürütülmesi, verimli sonuçların elde edilmesinde artış görülmesi, çalışan devir hızında ve örgüt içi çatışmalarda azalma görülmektedir. Yönetime katılımın sonucunda çalışanların, yapmakta oldukları işleri sahiplenme dereceleri artacak ve bu durum motivasyonlarını yukarı çekecektir. Dolayısıyla personel güçlendirme ile çalışanların olabildiğince yönetime katılmaları teşvik edilmek suretiyle çalışanlardan en yüksek katkıyı elde etmek hedeflenmektedir.

Yönetime katılım ile çalışanların işletme içerisinde var olan eksiklikleri tespit ederek bu sorunların düzeltilmesi yönünde çözüm önerilerinde bulunması suretiyle kararlarda aktif olarak yer almaları hedeflenmektedir.

Katılım kavramının artarak uygulandığı bir organizasyonda personelin motivasyonunda ve yapmakta oldukları işe olan tavırlarında pozitif bir artış olmaktadır. Güçlendirme kavramında da, işgörenlerin daha çok katılımının teşvik edildiği bir yapı ve uygulama söz konusudur (Koçel,2007:316).

Yönetime katılma, çalışanların görev yaptıkları işletmelerdeki iş yapış süreçlerini etkileyen olumsuz noktaların tespiti ve çözümü için düşüncelerini açıklama fırsatı olarak görülebilir. Böylece verilecek kararlardaki ve bu kararların uygulanma sürecindeki güç yöneticiler tarafından astlara verilerek işletme içerisinde yaygınlaştırılmaktadır.

Güçlendirme kavramı; işletme içerisinde alınan kararlara katılım ve çözüm noktalarında yer alınması açısından yönetime katılım kavramı ile ilişkili olsa da, katılım kavramında çalışanlar ancak yönetim tarafından çalışanlara imkan tanındığı noktada bu süreçlerde yer alabilmektedirler. Halbuki personel güçlendirme kavramında çalışanların olabildiği ölçüde sürekli olarak bu süreçler içerisinde yer alması arzu edilmektedir.

Bu iki kavramın arasındaki bir diğer fark ise; katılım kavramında son kararları yöneticiler vermekte iken, güçlendirme kavramında çalışanlar yöneticilerinin onayını aramaksızın gerektiği noktada işleri ile ilgili kararları alıp uygulayabilmektedirler (Wilkinson, 1998). Sonuç olarak, güçlendirmenin katılım kavramını kapsadığı, fakat katılım kavramındaki içeriklerin güçlendirme kavramını kapsamadığı söylenilebilmektedir (Çöl, 2004).

1.6.2. Yetki Devri

Yetki devri kavramında, yetkileri devreden kişinin elinde bulundurduğu yetkilerden vazgeçmesi veya tamamen bırakması söz konusu değildir. Burada yönetici tarafından yetkilerinin sadece bir kısmının alt çalışanlara verilmesi ve ana yetkilerin kendisinde kalması söz konusudur (Doğan, M., 1998: 216).

Her ne kadar literatürde personel güçlendirme ve yetki devri kavramları zaman zaman eş anlamlı gibi kullanılsa bile ilgili kavramlar içerdikleri kapsam ve uygulanma noktaları açısından farklılıklar içermektedir.

Personel güçlendirme ile yetki devri kavramları genellikle karıştırılmakta olup yetki devri kavramı yöneticinin elinde bulunan karar verme hususundaki yetkilerini isteği ile belli koşullar ile altında çalışan kişiye vermesidir. Fakat burada gerektiği noktada yönetici vermiş olduğu bu yetkiyi geri almaktadır. Personel güçlendirme kavramında ise, bakış açısı yetki devri kavramından farklıdır. Yetki devri ile yönetici, yetkilerini devir etse bile işin sonuçlarından dolayı sorumlu olan kişidir. Güçlendirme uygulamalarında ise, bakış açısı işi yapmakta olan çalışanın alanı ile ilgili olarak uzmanlığa sahip olduğu fikrine dayanmakta ve alanında uzman olan kişinin de işin gerçek sahibi olduğu ve işi ile ilgili kararları verme konusunda inisiyatife sahip olduğu kabul edilmektedir. Yetkinin işi yapmakta olan kişi de olduğu fikrine dayanmaktadır. (Çuhadar, 2005:4).

Güçlendirme anlayışında, işin başında olan kişinin yöneticilerine kıyasla işe daha hakim olduğu fikri hakimdir. Bir başka ifadeyle, işi yapmakta olan çalışanın işiyle ilgili seçme hakkı olduğudur. Yöneticilerin görevi ise işi yapmakta olan çalışanın yapmakta olduğu işi kolaylaştırmak için çalışma ortamını oluşturarak gerekli kaynakları tedarik etmektir (Blanchard, Carlos ve Randolph, 1996: 60-67).

Yetki devri ile güçlendirme kavramları temel çıkış noktaları açılarından da farklılıklar içermektedir. Yetki devri ile yöneticilerin sonuç olarak sorumlu olduğu, ihtiyaç dahilinde kendisinde bulunan bir yetkiyi daha başarılı sonuç elde etme adına altında çalışmakta olan bir kişiye geçici olarak vermesi söz konusudur. Güçlendirme uygulamalarının temelinde ise, yetkinin mevcutta işi yapmakta olan kişi de olduğu kabul edilerek, bu kişinin bilgisinin artırılması, fırsatları değerlendirmesinin yolunun açılması, karar verme konusunda çekinmeden işin gerçek sahibi olması hedeflenmektedir (Koçel, 2001: 338).

Yetki, karar vermek suretiyle diğer kişileri hareketlendirme hakkı olup genel olarak özellikleri ise şöyle sayılabilir (Daft, 2001: 449):

- Bir hak olarak düşünülür.

- Hakkın kullanılması suretiyle, karar vermek ve bireyleri harekete geçirmek gerekir.

- Örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla kullanılmaktadır.

- Yetki, hiyerarşik düzen içerisinde olup yukarıda aşağıya göre daha çok yetkiden söz edilebilir.

Yetki devri kavramında kritik husus; yöneticinin daha iyi neticeye ulaşmak için astına yetkisinin bir bölümünü devir etmesi söz konusudur (Koçel, 2001; Coşkun, 2002; Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Personel güçlendirme kavramı içerisinde de yetki devrinden söz edilmekle beraber güçlendirme kavramında işi yapmakta olan personelin yöneticilerine kıyasla yapılmakta olan işi daha iyi bildiği kabul edilmekte ve yetki tam anlamıyla çalışana verilmektedir. Halbuki yetki devri kavramında ise yetki sadece daha başarılı sonuç elde edilmesi amacıyla geçici bir süreliğine astı devir edilmektedir. (Uygur, 2010: 205; Koçel, 2005: 317; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Personel güçlendirme kavramı içerisinde yetki devrini de bulunduran dolayısıyla yetki devrinden çok daha geniş bir kavram olarak modern yönetim teknikleri arasında yer almaktadır. Güçlendirme ile yetki devri karşılaştırıldığında, güçlendirmenin yetki devrinden daha geniş bir kavram olarak karşımıza çıkması ile ilgili olarak ana farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir;

Yetki devri kavramı anlayış itibarıyla, hiyerarşik bir düzen içermekte olup yapılmakta olan işin tanımları, yapılış yöntemleri, şekilleri belirlenmek suretiyle çalışanlara yön gösterilerek sonuçlarının kontrol edilmesini savunmaktadır. Diğer taraftan personel güçlendirme anlayışı ise işi yapmakta olan personelin,

organizasyondaki yöneticilere kıyasla yapılan işe çok daha hakim olduğu düşüncesini savunmaktadır. Güçlendirme anlayışı ile işi yapan çalışanın aynı zamanda işin sahibi olmasının sağlanması amaçlanmaktadır (Koçel, 2007: 316).

1.6.3. Motivasyon

Güçlendirme kavramı çalışanları motive etmekte kullanılan bir araç olmakla beraber uygulanma süreci ve kapsam itibarıyla motivasyon kavramından farklı bir süreçtir. Çünkü uygulama aşaması daha uzun olup aynı zamanda eğitim çalışmalarını içermektedir (Coşkun, 2002: 220). Motivasyon kavramında ana nokta “çalışanlara ne sunmalıyız veya ne şekilde davranmalıyız ki kurum için faydalı bir şekilde davransın?” sorusuna cevap aramak olup davranışların kontrol edilerek yönlendirilmesi amacı söz konusudur. Güçlendirme kavramında ise “çalışanların kendini geliştirerek yetiştirmesi sonucunda yapmakta oldukları işte başarıya ulaşabilmesi için kurum olarak neler yapılmalıdır?” sorusu yanıtlanmaya çalışılmaktadır (Koçel, 2001).

Motivasyon kavramı ile ilgili olarak çok farklı tanımlamalar mevcut olup genel olarak “Bir iş ile ilgili olarak yapma ve sürdürme isteği” olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2003:182).

Güçlendirme kavramı, incelendiğinde motivasyon kavramı ile ilgili olmakla beraber farklılıklar da söz konusudur. Motivasyon “bireyleri, belli bir tarafa ve hedefe doğru sürekli olarak hareket ettirmek için gerçekleştirilen çalışmaların toplamıdır” (Eren, 2001a:492). Motivasyonun temelinde personelin performansının artırılması amacıyla gerekli koşul ve ortamın oluşturulması bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların kontrol edilerek yönlendirilmesinin gerçekleştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Güçlendirme kavramı ise kontrolün çalışanlarda olduğunu ve kurumun amacının personellerin kendisini geliştirmesi ile beraber doğru kararları almasını sağlamak olduğunu savunmaktadır. Bu noktada personelleri motive etme adına farklı özendirici unsurlara gerek duyulmaktadır. Ücret, kariyer, ünvan elde etme, şahsi

otorite ve gücün kazanılması, adil yönetim, kararlarda yer alma gibi farklı unsurlar kişiler üzerinde motivasyon etkisi yapabilmektedir (Eren, 2001b:507–517).

Motivasyon kavramı, "bireylerin bir hedefe ulaşmak adına kendi istekleri ile davranıyor olmaları" şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2007: 2; Arısoy, 2007: 33; Çiçek, 2005: 7). Farklı bir ifade ile bireyleri belli bir hedefe doğru yönlendirmek için gerçekleştirilen çalışmaların toplamı olarak tanımlanabilir (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010: 5; Akçakaya, 2010: 152; Yıldırım, 2007: 2; Şahin, 2007: 8; Çuhadar, 2005: 4; Eren, 1991: 378).

Personelin motivasyonunda olumlu olarak etki eden unsurlar arasında; yetki, kişisel gelişim, başarıya ulaşma, kabul edilmede duygusu sayılabilir (Özgen ve Yalçın, 2010: 366). Motivasyonun olduğu kurumlarda, büyüme süreklilik gösterir, çalışan devir hızı düşer, verimli, etkin ve kaliteli bir ortam oluşur (Güzel, 2010: 3416).

Organizasyonlar içerisinde personellerin motivasyonlarının artırılması yönünde genel olarak kullanılan unsurlar üç grupta toplanılabilir (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010: 5):

- Ekonomik Unsurlar: Maaş artışı, prim içeren maaş, farklı maddi ödül uygulamaları ile sosyal imkanlar.
- Psikolojik ve Sosyal Unsurlar: Ünvan, terfi, kişisel gelişim imkanları, psikolojik olarak güvende hissetme, kişisel uyum ortamı.
- Örgütsel ve Yönetimsel Unsurlar: Alınan kararlara katılma, eğitim imkanları, terfi fırsatları, açık iletişim ortamı, iş güvencesinin kuvvetli olması, esnek bir yönetimin varlığı, ortak hedef hususunda birliğin bulunması.

Sonuç olarak personel güçlendirme ile beraber örgütlerdeki çalışanların becerilerine ilişkin inançlarının artması sağlanmakta, yaptıkları işler ile ilgili

konularda yetki ve sorumluluk taşımakta ve bunların sonucunda da motivasyonlarının ve memnuniyetlerinin artışı sağlanmaktadır.

1.6.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramı 1960'lı senelerde personelin işini daha anlamlı bulmasını teşvik etmek için geliştirilen bir kavramdır (Wilkinson, 1998). İş zenginleştirme kavramı Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile ortaya çıkarılmış olup işgörenlerin motive edilmesi için iş zenginleştirmeye göre yapılan bir işin; yetki, sorumluluk, gelişme, bilinilirlik ve başarı imkanları sunabilecek şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir. (Luthans, 1992: 183-184). İş zenginleştirme, organizasyondaki çalışanların yetki ve sorumluklarının artırılması olarak tarif edilmektedir.

İş zenginleştirme ile beraber çalışanlara yapmakta oldukları işler ile ilgili plan yapma, kontrol etme hususlarında da yetki verilmektedir. (Soysal, 2009: 34).

İş zenginleştirmenin kısa bir tanımı yapılmak istenirse, yapılmakta olan işin çalışanlar tarafından daha anlamlı olarak algılanabilmesi için gerçekleştirilmekte olan tüm yöntemlerin toplamı olarak ifade edilebilir.

İş zenginleştirme ile işletmelerdeki çalışanlara yapmakta oldukları işler ile ilgili konularda esneklik sunulmaktadır. Artırılan esneklik ile beraber çalışanların görevleri ile ilgili yetki ve sorumlulukları da aynı düzeyde artırılmaktadır. Böylelikle iş ile ilgili tüm süreç boyunca çalışanın kendisi direkt olarak sorumlu olacaktır.

İş zenginleştirme kavramı ile personel güçlendirme kavramı bazı yönlerden birbirine benzese de aralarındakitemel farklılıklar şu şekilde sayılabilir:

- Güçlendirme uygulamaları ile beraber, çalışanların fikirleri, organizasyonun faaliyetlerini etkileyip yönlendirme açısından kuvvetli bir etkiye sahip olmaktadır

(Spreitzer, 1996: 484). Zenginleştirilme içeren bir görevde çalışanların ise işleri ile ilgili kritik ve stratejik sonuçları değiştirebilme olasılığı düşüktür (Bolat, 2003: 211).

- İş zenginleştirme kavramında ast ve üst ilişkisi dikkate alınmamakla beraber güçlendirme kavramında ise, üst yönetimin güçlendirmeye ilişkin yaklaşımı ve uyguladığı yönetim tarzı güçlendirme açısından direkt olarak etki yapmaktadır (Bolat, 2003: 211).
- Bu iki kavramın birbirleriyle olan en önemli farkı, iş zenginleştirmenin sadece yapılan iş ile sınırlı olması, güçlendirmenin ise personelin tüm iş hayatını kapsayacak şekilde uygulanan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmesidir (Seçgin, 2007: 20).

İş zenginleştirme kavramı ile ulaşılmak istenen amaç, personelin işine olan alakasının ve sorumluluklarının artırılması, varmaları gereken hedefi yükseltme ve doğal olarak işinde başarıya ulaşmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Bunun sonucunda işgörenin performansında artış sağlanıp tatmini artacaktır (Palankök, 2004: 13)

İş zenginleştirme uygulamaları ile ilgili olarak; organizasyon içerisinde kalite çemberleri oluşturulması, personele yapmakta oldukları işi planlayarak karar verme yetkisi verilmesi, kendini yönetebilen ekiplerin sağlanması örnek olarak sayılabilir (Seçgin, 2007: 21).

Güçlendirme uygulamaları ile çalışanın, yapmakta olduğu iş ile ilgili olarak çalışma koşullarını belirleyerek kurumsal faaliyet ve sonuçları değiştirebilme yetkisi bulunmaktadır. Halbuki iş zenginleştirme kavramında, kısıtlı olarak plan yapabilme ve uygulayabilme yetkisi bulunsa da bu yetkiler işi veya çalışma ortamında değişiklik yapabilmeyi içermemektedir. (Şahin, 2007: 9-10).

Neticede, iş zenginleştirme, katılım, yetki devri ve motivasyon kavramları ile güçlendirme kavramı arasında benzerlikler bulunsa da güçlendirme kavramı tüm bu kavramlardan daha üstün olup diğer kavramlar yalnızca bir açıdan çalışanları geliştirmeye yönelik uygulamalar içerse de güçlendirme hepsinin amaçlarını daha da geliştirmek suretiyle kapsayan daha yararlı bir teknik olarak kabul edilebilir (Gülcan, 2007: 237).

İş zenginleştirme kavramında, yapılmakta olan işin içeriğini değiştirmek, planlama yapılabilmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmesi söz konusu olup bu açılardan personel güçlendirme kavramı ile örtüşen yönleri mevcuttur. Diğer taraftan iş zenginleştirmede işgörenler her zaman her istediklerini belirtemezler, halbuki güçlendirme kavramında personeller isteklerini belirtmek hususunda çekinmemektedirler (Müdüt, 2009: 40).

İş zenginleştirme kavramı ile güçlendirme kavramları bazı noktaları ile birbirine benzemekle beraber genel olarak ele alındığında birbirlerinden çok farklı olduğu söylenilebilir. Güçlendirme kavramında çalışanın sunulan imkanları şahsi olarak algılaması hususuna odaklanılmakta iken iş zenginleştirme kavramında ise bireylerin yerine işin direkt olarak kendisine dikkat edilmektedir. Personel güçlendirme kavramında çalışanın yapmakta olduğu işi değiştirme ve geliştirme suretiyle sonuçları etkileyebilmesi söz konusudur. Fakat iş zenginleştirme kavramında çalışan, kısıtlı olarak plan yapma ve karar verme yetkisi olsa da iş yapış şekillerini ve çalışma ortamını değiştirememektedir (Şahin, 2007:10).

Her ne kadar personel güçlendirme ile iş zenginleştirme kavramları arasındaki farklar belirtilse de ilgili kavramlar birbiri ile benzer noktaları da içermektedirler. Güçlendirme kavramının uygulanması ile beraber yönetim tarafından çalışanlara yapmakta oldukları işi değiştirebilme inisiyatifi sunulmaktadır. Böylece çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili koşulları ve süreçleri değiştirebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, personel güçlendirmenin iş zenginleştirme kavramının daha üst seviyede uygulandığı bir yönetim şekli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla iş

zenginleştirme, personel güçlendirme kavramının uygulandığı organizasyonlarda zorunlu olarak bulunmaktadır.

1.7. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirmenin uygulanmakta olduğu işletmelerde ilgili kavramın örgüt kültürü olarak benimsenmesi ve sahiplenilmesi için bazı ana unsurların var olması gerekmektedir. Bu unsurlar arasında, çalışanlara değer verme, ödüllendirme, açık bir iletişim ortamı, yenilikçilik, yaratıcılık, karar verme ve katılım, yetki ve sorumluluk, eğitim, inisiyatif, bilgiye erişim, motivasyon, takım çalışması, geri bildirim, güven, ortak amaçlara yöneltme, yetkinlik sayılabilir.

Organizasyon içerisinde güçlendirme uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayarak kurum kültürü içine sokabilmek için dört kritik husus bulunmakta olup bu hususlar; yenilik, katılım, bilgiye erişebilirlik ve sorumluluktur (Koç, 2008: 9; Özgen ve Türk, 1997: 79).

Personel güçlendirmenin organizasyon içerisinde var olması için bazı unsurların bulunması önemli olmakla beraber bu unsurların işletme tarafından uygulanabilir olması da ayrıca önem arz etmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda personel güçlendirmenin organizasyon içerisinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıda belirtilen temel unsurların bulunuyor olması ön plandadır.

1.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Organizasyonların verimliliği için işgücü katılımının ne kadar değerli olduğu 1920'li yılların sonları ve 1930'lı yılların başlarında ön plana çıkmaya başlamıştır. 1933 yılında Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği Hawthorne çalışmaları sonucunda insan davranışlarının üretim üzerinde var olan etkisine ilgiyi artırmıştır.

İşgücüne katılım kavramı yönetim anlayışlarında, güçlendirme uygulamalarında ve katılımlı yönetim uygulamalarında yer almakta olup ortak noktaları ise karar verme süreci ile bilgi paylaşımı hususlarında çalışan katılımını kapsamaktadır (Cabrera, 2003:44).

Personel güçlendirme kavramının temelini organizasyon içerisindeki çalışanların yöneticilerinin onayını beklemeksizin ve aldıkları kararların yöneticileri tarafından reddedilme korkusu olmadan karar verme yetkisine sahip olarak hareket etmeleri oluşturmaktadır.

Çağımızda çalışanların, mevcutta uygulamakta oldukları iş süreçlerini geliştirmeyi arzuladıkları personel güçlendirme kavramına göre varsayılmaktadır. Ancak mevcut durumda çoğu işletme organizasyon yapıları içerisinde çalışanların aktif olarak katılım ve karar verme konularında eğitilmesinin ve teşvik edilmesinin önemini yeni yeni fark etmektedir. Halbuki çalışanların karar verme konularındaki aktif katılımı ile işletmenin verimliliği de artacaktır.

Örgütlerin mevcut performansın ve sunmuş oldukları hizmetin kalitesinin artırılmasına yönelik olarak çalışanlara yeterince sorumluluk ve inisiyatif verilmesi işletmeler açısından önem arz etmektedir. Karar verme yetkisi verilen çalışanların yönetime aktif olarak katılmış olması da organizasyonların verimliliğini artıracak unsurlar arasında yer almaktadır.

Karar verme hususunda aktif olarak katılım sağlayan çalışanlar yapmakta oldukları işleri benimseyip sahiplenmek suretiyle daha iyi iş sonuçlarına ulaşmayı hedeflemektedirler.

Personel güçlendirme kavramının en kritik unsurları arasında yer almakta olan katılım, güçlendirilmiş çalışanların yönetime katılımını ifade etmektedir (Gülcan, 2007: 218).

Personelin kararlara katılımı ile beraber organizasyon içerisinde yapmakta oldukları görevleri sahiplenmek suretiyle en iyiye ulaşmak için harekete geçmeleri kolaylaşacaktır (Koç, 2008: 9).

Kararlara ve yönetime katılımın organizasyonlara sağlamakta olduğu faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kurumsal başarı ve performansa ulaşmak için kritik bir etki içermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 38),
- Personelin artan motivasyonu ile beraber performans ve kariyerlerinin gelişimine pozitif etkide bulunmaktadır (Ulaş, 2002: 28),
- Katılım ile beraber çok sayıda kişinin bir konu ile ilgili uzmanlıklarını veyeteneklerini kullanıyor olmaları sonucunda verilen kararların kalitesinde artış sağlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 39),
- Personelin inisiyatif kullanmaktan çekinmemesi ile yaratıcılık hususunda da gelişme görülmektedir (Ulaş, 2002: 28),
- İşgörenlerin yönetime katılması ile beraber çalışan devir hızında azalamalar görülür (Eren, 1991: 336),
- Personel ile yöneticileri arasında işbirliğinin tesis edilmesi ile beraber kurum içinde insani ilişkilerin artırılması sonucunda kuruma bağlılığın arttığı görülmektedir (Karayazı, 2007: 7),

Katılımın bulunmadığı örgütlerde, personellerin sorumluluktan kaçındığı ve inisiyatif kullanmadığı, yaratıcılığın ise yok olduğu durumlar ile karşılaşmaktadır (Başaran, 2004: 120-122).

Katılımın aktif olarak teşvik edilmekte olduğu örgütlerde, çalışanlar daha fazla sorumluluk almakta ve yenilikçi fikirlerini cesurca ifade edebildiği kabul edilmektedir.

Katılım ve karar verme yetkisi, personel güçlendirme kavramının en kritik unsurları arasında yer almakta olup örgütlerde çalışanların yönetime ne derece katıldığı ile verimlilikleri ve performansları arasında doğru bir orantı mevcuttur. Çünkü düşüncelerine kıymet verilen çalışanlar daha motive şekilde çalışarak kendi iç tatminlerinin artması ile beraber başarılı iş sonuçlarına daha kolay ulaşabilmektedirler.

1.7.2. Yenilik

Personel güçlendirme kavramının benimsenerek organizasyonlar içinde uygulanması ile beraber işletmede yenilikçilik teşvik edilir. Çünkü güçlendirme kavramı sonucunda çalışanlar yaptıkları işlerde inisiyatif sahibi olarak karar verme yetkisine sahip bir şekilde ve yenilikçi düşünceleri serbestçe sunma yetkisi ile donatılmışlardır.

Personel güçlendirme kavramının uygulanması ile organizasyonlarda yenilik uygulamaları da teşvik edilmektedir. Güçlendirme kavramı ile personelin işin yapılması ile ilgili olarak karar verme ve yeni düşünceleri söyleme yetkisi bulunmaktadır (Doğan, 2006: 49).

Organizasyon içindeki çalışanlara sunulan esneklik ve seçim hakkı, yenilikçi tavırların ve fikirlerin oluşmasında en önemli teşvik unsurudur. Kişiler yapmakta oldukları işlerde daha esnek hareket edebilirse ve inisiyatife sahip olduğunu bilirse yenilikçi tavırlar sergileme ve uygulama hususunda daha motive hareket edeceğinde açıktır.

Organizasyon içerisinde tesis edilen bağımsızlığın yenilikçi hareketlerin ortaya çıkması hususunda etkisi büyüktür. Çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda yeterli kontrolü mevcut ise işlerinde yaratıcılıklarının arttığı görülmektedir (Koç, 2008: 11).

Örgütlerin çevrelerindeki yeniliklere uyum sağlaması ve yenilikçi aksiyonlar ile çevrelerine etkide bulunabilmeleri için organizasyon yapılarının yenilikçi anlayış açısından yeniden düzenlenmesi ile yenilikçi ürünler sunabilmeleri arasında ilişki mevcuttur. Ayrıca örgütlerin, müşterilerin taleplerine cevap verebilmek için yenilikçi stratejilere sahip olması da gereklidir. İşletmelerde çalışanlar açısından yenilikçi uygulamaların teşvik edilerek yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşması açısından atılması gereken en kritik adımlardan birisi de güçlendirme uygulamalarıdır. İşletmenin organizasyon yapısı içerisinde yeni uygulamaları ve düşünceleri ortaya çıkarılabilmesi noktasında yenilikçi bir kurum kültürü gerekmekte bunun da personel güçlendirme ile sağlanması kolaylaşmaktadır (Öğüt vd., 2007: 164).

1.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Personel güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda başarılı olabilmesi için çalışanların bilgilere rahat bir şekilde ulaşabilmesi ve bu bilgileri kendi aralarında paylaşabilmeleri hususu büyük rol oynamaktadır. Çünkü bilgiye erişimi kolay olan çalışanların organizasyon içerisindeki gücü artacak ve güçlendirme kavramı çok daha verimli bir şekilde uygulanabilecektir.

Örgüt içerisinde bilgi sahibi olmayan, örgütün amaç ve vizyonunu bilmeyen personelin güçlendirilmesi noktasında güçlükler yaşanacaktır. Dolayısıyla güçlendirme uygulamalarının başarılı olması için bilgi paylaşımının var olması gerekmektedir (Koçel, 2001:327).

Bilgiye erişim ile beraber çalışanlar organizasyonun yapısı içerisinde iş süreçlerini öğrenebilmekte, işletmenin stratejilerine hakim olabilmekte, rollerini kavrayarak makro anlamda durumu görebilmektedirler (Spreitzer, 1996: 488).

Çalışanlar kurum içerisinde bilgi kaynaklarına ulaşamadıkları noktada kendilerini güçlü hissedemezler (Brazier, 2005). Çalışanların kendilerini güçsüz hissettiği bir ortamda ise güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması beklenemez. Dolayısıyla güçsüzlüğü ortaya çıkaran unsurların tespit edilerek ortadan kaldırılması önem arz etmektedir.

Süratle değişen ve gelişmekte olan rekabet yapısı içinde müşterilerin taleplerine yerinde yanıt verebilmek amacıyla bilgi unsuruna organizasyondaki her kademe tarafından kolay bir şekilde ulaşıyor olması gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 157).

Bilgiye erişim ve paylaşılması hususu örgütlerde personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için kritik öneme sahip unsurlar arasında yer almaktadır. Yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanların oluşturduğu organizasyonlarda iş sonuçlarının işletmeyi tatmin etmeyeceği açıktır. Dolayısıyla çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi için yeterli ve gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanların yetkinliklerini kullanması kolaylaşacaktır.

Organizasyonlarda uygulanacak olan etkili bir bilgi portalı sistemi ile örgütün tüm kademeleri arasında bilgi paylaşımını artıracığından dolayı personel güçlendirme uygulamalarının çok daha başarılı sonuçlar vermesi beklenilecektir.

1.7.4. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı, kişinin kendi hareketleri ile söz ve davranışlarından kaynaklanan sonuçları üstlenmesi şeklinde açıklanabilir (Akyar, 2008: 4). Örgüt

içerisindeki yapılarda ise sorumluluk, personelin kurum ile ilgili olarak gerekli görev ve faaliyetleri gerçekleştirmesi olarak kabul edilmektedir (Ertürk, 2011: 133).

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili olarak sorumluluk unsuru ana noktalar arasında yer almaktadır. Personel güçlendirmenin işletme içerisinde uygulanabilmesi için çalışanlara yetkinin yanında sorumluluk unsuru da verilmiş olması gerekmektedir. Güçlendirilmiş ekipler ile örgütün başarıya ulaşması için gerekli yüksek performansın gösterilmesi için uygulanması gerekli yapıların yönetiminin de sorumluluğu sağlanmaktadır. (Arda, 2006: 28).

Güçlendirilme uygulamaları başarılı bir şekilde uygulanmış olan işgörenler, yapmakta oldukları işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlayacak düşünceleri uygulamaktan çekinmemektedirler. Uygulama açısından gerekli tüm kaynaklara ulaşım kullanabilme yetkileri ellerinde bulunduğu için iş sonuçları ile ilgili olarakta sorumlu durumundadırlar. Fakat sahip olunan bu sorumluluğun negatif anlamda düşünülmemesi gerekmektedir. Burada ifade edilen sorumluluk unsuru, personelin kendilerine verilmiş olan yetkiyi en iyi şekilde kullanmak suretiyle elinden gelenin en iyisi yaparak, iç ve dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak suretiyle amaçlara ulaşmayı ifade etmektedir. Personelin istenilen şekilde sorumluluğu devam ettirdiği noktada üst yönetimin de personeli güçlendirme çalışmaları devam edecektir(Arda, 2008: 28; Doğan, 2006: 52).

1.7.5. Ortak Amaçlara Yönelme

Personel güçlendirme uygulamaları ile beraber çalışanlar ortak amaçlara yöneltilmektedir. Güçlendirilmiş organizasyonlarda çalışanlar işletmenin hedefleri doğrultusunda hareket etmek suretiyle hedeflere ulaşılma aşamasında hatırı sayılır düzeyde katkı yapmaktadırlar. Örgütlerde ortak bir amaç bulunmuyor ise güçlendirmenin uygulandığından söz edilemeyecektir. Çünkü güçlendirilmiş örgütlerde vizyon, misyon ve değerler çalışanlar tarafından da sahiplenmek suretiyle hareket edilmektedir. Dolayısıyla ortak amaç ile hareket etme duygusunun çalışanlar

tarafından özümsemediği organizasyonlarda güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmek sonuçsuz kalacaktır.

Organizasyon içerisinde kurumsal kültür çalışmalarında ortak değerlerin oluşturulması için personelin katılımı ile elde edilen bağlılık sonucunda personellerin ortak hedeflere yönelmesi sağlanabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanların sadece maddi menfaatleri için değil kuruma fayda sağlamak suretiyle başarıya ulaşmak içinde çaba içinde olması sağlanacaktır (Coleman, 1996).

Kurumlar, faaliyetleri ile ilgili olarak kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere planlamalar yapıp bu planlamalar doğrultusunda da işletme hedeflerini belirlemektedir. Belirlenmiş olan bu hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmek için olmazsa olmaz şartların başında ise işletme çalışanlarının bu hedef ve planlamalarını sahiplenmiş olması gelmektedir.

Organizasyon içerisinde ortak bir amaç mevcut değilse güçlendirme kavramı söz konusu olmayacaktır. Çünkü güçlendirilmiş ekipler, kurumun misyon, değer ve amaçları ile özdeş hareket etmektedirler. Kurumun amaçları ile paralel hareket etmeyen personeller, hedef doğrultusunda olmayacak şekilde inisiyatif alabilecek veya gayretleri ortak amaçlar yönünde olmayacaktır. (Özaksu, 2006: 22).

1.7.6. Çalışanlara Değer Verme ve Ödüllendirme

İşletmedeki çalışanları herkesin içerisinde överek yüceltmek suretiyle değer verildiğini göstermek işletmede uygulanmak istenen personel güçlendirmenin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi ve benimsenmesi hususunda en büyük etkilerden birini sağlayacaktır. Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere çoğu zaman maddi unsurlardan çok manevi unsurlar arasında yer alan övme, takdir etme ve başkaları tarafından farkedilmeyi sağlayan ödüllendirme uygulamalarının kişileri daha fazla motive ettiği tespit edilmiştir. İnsanın doğasında yer aldığı gibi insanlar gerçekleştirdikleri başarılı işlerden sonra diğer kişiler tarafından fark edilmeyi ve takdir edilmeyi beklemektedirler.

1.7.7. Güven Duygusunun Oluşturulması

Kurum içerisinde güven unsurunun yüksek olduğu bir örgüt kültürü oluşturulduğu noktada personelin sorumluluk alma duygusu da teşvik edilmektedir (Lashley, 1995: 31). Organizasyonlarda uygulanan personel güçlendirme çalışmalarının başarılı olabilmesi için güven duygusunun var olması ve oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların güçlendirme uygulamalarını sahiplenmesi ve katılımın sağlanması için organizasyon yapısı içerisinde karşılıklı olarak güven ortamının oluşturulmuş olması gerekmektedir. Kişiler arasında karşılıklı olarak güvenin tesis edilmiş olması ile beraber takım çalışmasının etkin bir şekilde uygulanması artacak ve ortak hedeflere doğru hareket etmek kolaylaşacaktır. Sonuç olarak arzulanan üstün performans elde edilebilecektir.

Çalışanları güçlendirme ile kişilerin daha güçlü olması sağlanmaktadır. Burada güçlü olma ile kişisel gelişim, kişileri bilgi ile donatma ve kendine daha çok güvenen, diğer çalışanlar ve kişiler ile sağlıklı ilişkiler kuran personelin oluşturularak güçlü kılınması ifade edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 50).

Karşılıklı olarak birbirine güvenin sağlanması, güçlendirme kavramında çok kritik bir unsurdur. Personelin yöneticilerine olan güveni ile beraber; performans seviyesi, kuruma olan sadakati ile doğru orantıda oluşmakta ve kurumsal yapıyı da aynı şekilde belirlemektedir (Doğan, 2003: 29). İşletme içerisindeki yöneticiler, çalışanlara olan güvenlerinin arttığı noktada, kurum açısından çok daha önemli konular ile ilgili çalışma yapmak için kendilerine daha fazla imkan ve zaman bulacaklardır. Güçlendirme uygulamalarının aktif bir şekilde uygulandığı organizasyonlarda yöneticiler, çalışanlara karşı olan güvenleri neticesinde hatalı durumlarda bile çalışanlara yaptırımında bulunmadan ders çıkarmak suretiyle örgüt içerisinde uzun vadede daha başarılı iş sonuçlarına ulaşılacağını düşünmektedirler. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ortamının sağlandığı işletmelerde çalışanların motivasyonu ile beraber hem müşteri memnuniyeti daha kolay sağlanabilecek hem de işletmenin hedefleri doğrultusunda ortak amaçlara çok daha kolay ulaşılacaktır.

1.7.8. Yetkinlik ve Yeterlilik

Personel güçlendirmenin örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların yetenekli olması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların var olan yeterlilikleri ile yeteneklerinin artırılmasında ise eğitim büyük paya sahiptir. Güçlendirme uygulamalarından istenilen etkilerin elde edilmesi arzulanıyorsa hem teknik anlamda hem de yönetsel becerilerin geliştirilmesi hayati derecede önemlidir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kaliteli ve hızlı hizmet sunabilme adına hem yapılan iş ile ilgili teknik eğitimler hem de müşteri ilişkileri, liderlik, ekip yönetimi gibi yönetsel eğitimlerin önemi giderek artmaktadır.

Yetkinlik genel anlamda, çalışanların becerilerini ve bilgisini sunabildiği ve kişisel eğitim uygulamaları ile artırabildiği, organizasyon içerisindeki sorumluluklarının belirlenmesinde etkili özellikler ile örgütlere rakiplerine karşı avantaj sağlayan tüm özellikler olarak özetlenebilir. Personel güçlendirme uygulamalarının hakim olduğu işletmelerde çalışanlara yetki ve sorumluluğun verilmesi suretiyle güvenlerinin artması sağlanmakta ve dolayısıyla yetkinlik özelliklerinin gelişimine olanak sağlanmaktadır.

Yetkinlik kavramı tanımlanmak istenirse, kişinin yapmakta olduğu işi en iyi şekilde yapabilmesi açısından becerilerine ve yeteneğine olan inancını ifade etmektedir. (Hu ve Leung, 2003: 368).

1.7.9. Personelin Eğitimi

Personel güçlendirme uygulamalarına destek vermekte olan yönetim anlayışı ile kişilerin çalışma yöntemleri dışında işlerini daha iyi yapabilme taktikleri, daha başarılı karar alabilme yöntemleri ve kurumsal hedefleri nasıl gerçekleştirecekleri hususunda olanaklar sunulmaktadır. Kurumsal anlamda amaçlara ulaşabilmek için bir yol haritasının varlığına gereksinim duyulmakta olup bu harita da personelin eğitim yoluyla geliştirilmesi ve güçlendirilmesidir. Eğitim faaliyetleri

ile kurum kültürü ve değerleri artırılarak tekrardan dizayn edilebilecek ve değişimin gerekliliğinin kavranılmasına fayda sağlayacaktır (Doğan, 2003: 32).

Güçlendirme uygulamaları sonucunda istenilen noktaya ulaşılması açısından personele kendini geliştirme imkanının sunularak eğitim fırsatlarının tanınması ve ortamının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanın görevini yerine getirme açısından da bilgi ve yeteneğe sahip olarak işini gerçekleştirmesi özgüveninin artması açısından önem arz etmektedir (Koçel, 2001: 327).

Personele ön hazırlık yapılmaksızın ve eğitim uygulamaları gerçekleştirilmeden doğrudan sorumluluk ve yetkinin verilmesi durumunda, çalışanın sınırlı karar vermesi suretiyle sorunların ortaya çıkması söz konusu olabilecektir (Pastor, 1996: 5).

Eğitim çalışmaları ile beraber kişilere yapılmakta olan yatırımın maliyetinden ziyade uzun dönemli faydaları daha değerlidir. Eğitim faaliyetleri neticesinde, çalışan devir hızında azalma, çalışanların beceri ve ustalık derecesinde artış, verimliliklerinde yükselme sağlandığı görülmektedir (Margulies ve Kleiner, 1995).

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından sahiplenilmesi açısından eğitim çalışmaları büyük bir rol oynamaktadır. Eğitim ile beraber çalışanların yönetsel becerileri yanında personel güçlendirmenin alt unsurları arasında yer alan takım çalışmasının teşvik edilmesi, ortak amaçların benimsenmesi, çalışanların yetkinliklerinin artırılması, yaratıcı düşünce tarzlarının benimsenmesi süreçlerine de destek sağlanılabilecektir.

Personel güçlendirme kavramının uygulandığı işletmelerde çalışanlara eğitim uygulamaların sunulması organizasyonun verimliliği ve daha kaliteli hizmete ulaşma açısından kritik derecede öneme sahiptir. Şayet çalışanlara önceden

belirlenmiş bir eğitim programı sunulmadan sorumluk ve yetki verilirse personelden arzulanan derecede verim alınamayacaktır (Gülcan, 2007: 221).

1.7.10.Takım Çalışması

Takım, spesifik ve belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için beraber hareket eden, karşılıklı sorumluluk ilişkisi içindeki kişilerin meydana getirdiği grubu ifade eder.

Takım çalışması ile klasik hiyerarşik yönetim yapısı ile yetkinin merkezde yer aldığı yönetim modellerinin değiştirilerek ekip unsurunu merkeze alan yeni bir yönetim kavramı vurgulanmak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla ekip çalışmasının bulunduğu bir örgütte güç üst yönetimden ekiplere doğru kaymaktadır (Zaim, 2000: 733)

Günümüzde başarıya ulaşmış olan örgütler incelendiğinde genel olarak çalışanlarını güçlendirmek suretiyle iyi işleyen takımlar oluşturduğu ve takımları oluşturan bireylerinde yetkinliklerini geliştirdiği görülmektedir. Böylece örgüt içindeki yönetici ve çalışanlar, öncelikle kendilerini buldukları takımın parçası olarak hissedecek ve ardından örgütün ayrılmaz bir üyesi olduğunu düşünecektir.

Takım çalışmasının organizasyonlarda başarı bir şekilde uygulanabilmesi adına;

- Uygun kurumkültürü
- Destek veren yöneticiler
- Ekip çalışmasına sahip çıkan bir örgüt yapısı ile işgörenlerin var olması gerekmektedir (Ataman, 2002: 93)

Güçlendirme uygulamaların hakim olduğu kurumlarda yöneticiler, şahsi menfaatlerden ziyade ekibin başarılı olmasını destekleyerek bu şekilde ekip çalışması için uygun çalışanları işe almayı arzulamaktadırlar. (Zaim, 2000: 736).

1.7.11.Açık Bir İletişim Ortamı

İşletme içerisindeki çalışanların bilgiye erişmesi personel güçlendirmenin başarıya ulaşması için ne kadar önemli ise aynı şekilde bu bilgilere ulaşma şekilleri de ayrı bir önem arz etmektedir. Açık ve net bir iletişim ortamının var olduğu işletmelerde çalışanların yeteneklerini geliştirmesi, yenilikçi uygulamalar ortaya koyma hususunda cesur davranması kolaylaşacaktır.

1.7.12.Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışanlar ne derece çalışma ortamlarında esnek olabilirler ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitim verilmesi sonucunda cesaretlendirilirler ise kendilerini güçlendirilmiş hissetme seviyeleri de artacaktır(Cacioppe, 1998).

Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi adına, çalışanların sadece belli şekiller içinde hareket etmesinin önüne geçilmesi gerekmekte ve yapılmakta olan iş ile ilgili karar aşamasında personele özgürlük tanınması gerekmektedir.

1.7.13. İnisiyatif

Otonomi kavramı, kişinin bir faaliyeti başlatarak devam ettirme ve gerektiğinde düzeltmeler yapma noktasında inisiyatif kullanarak hareket etmesini ifade etmektedir. Farklı bir ifade ile tanımlamak gerekirse, çalışanın işini yaparken gerçekleştireceği tutum, tavır, süreçler ve hareketler ile ilgili olarak belirlenmiş sınırlar içerisinde serbestçe iş yapabilmesi olarak belirtilebilir (Spreitzer, 1995: 1443).

Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarında öne çıkan noktalardan bir tanesi de, yapılmakta olan işler ile ilgili olarak çalışanlara inisiyatif sunulması ve seçim hakkı tanınmasıdır. Böylece karar verme yapısı merkezden uzaklaşarak sahaya yayılmış olacaktır.

Hizmet sektöründe müşteriler ile olan birebir ilişkilerin başarı düzeyi işletmenin genel performansında da belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla müşteriler ile ilişki içerisinde bulunan çalışanların aldığı kararların sonuçları tüm işletmeyi etkilemektedir. Güçlendirilmiş personellerin müşteri ilişkilerinde daha fazla inisiyatif olarak karar verdiği böylece müşteri taleplerini hızlı karşılayarak rakiplere karşı avantaj elde edilebildiği görülmektedir. Bu yüzden çalışanların yeterli düzeyde otonomi ile beraber hareket ediyor olmasının işletmeler açısından faydalı olacağı görüşü hakimdir.

1.7.14. Performans Değerlendirme (Geri Bildirim)

Organizasyonlarda gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanlara karşı pozitif yönde geri besleme yapılma imkanı sağlanabilmektedir. Bu değerlendirmeler sayesinde çalışanların gerçekleştirdiği uygulamaların işletmenin vizyonu ve misyonu ile ne kadar uyumlu olduğu değerlendirilerek yöneticiler tarafından çalışanlara geri bildirimler yapılabilir. Pozitif bir geri bildirim ile yönlendirilen çalışanların motivasyonun artması ve yapmakta oldukları işlerde örgütün ortak amaçlarını gözeterek hareket etmesi beklenmektedir.

Farklı bir açıdan ise performans değerlendirme kavramı; organizasyon içindeki çalışanların görevleri ayırt edilmeksizin çalışma sonuçlarının, verimliliklerinin, noksan yönlerinin, yeterlilik seviyelerinin, artı taraflarının hep beraber tüm açılardan değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 79).

Performans değerlendirme sisteminin içten ve sağlıklı bir iletişim ile gerçekleştirilmesinin gerekliliği aşikardır. Üst yönetim tarafından çalışanlara, görev

ve hedefleri net bir şekilde aktarılmalı, işgörenlerde yapmakta oldukları iş ile ilgili olarak kendi fikirlerini dile getirmelidirler. Yönetim tarafından ayrıca belirlenen performans kriterleri ile çalışanların işleri nasıl yapması gerektiği net bir şekilde aktarılmalıdır (Akat, 2000: 88).

1.8. Personel Güçlendirme Uygulanması

Personel güçlendirme süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması hususunda öne çıkan üç adet boyut söz konusudur. Bunlardan birincisi organizasyondaki çalışanlar, ikincisi yöneticiler ve üçüncüsü de güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirileceği organizasyon olarak vurgulanmaktadır.

Örgütlerdeki yönetici pozisyonundaki kişiler, ellerindeki yetki gücünü astlarına verme hususunda her zaman istekli davranmazlar. Halbuki işletmenin amaçlarına daha kolay ve hızlı ulaşabilme adına yöneticilerin, astlarını karar verme konusunda teşvik etmesi, ekip içerisinde güven duygusunun artırılmasını sağlaması ve personellerin becerilerinin geliştirilmesi yönünde adımlar atması çok büyük önem arz etmektedir.

Personel güçlendirme uygulamalarının organizasyon içerisinde başarılı bir şekilde yürütülmesinde, bilgiye erişimin kolay olması, çalışanlara verilen eğitimlerin etkinliği, açık ve net bir iletişim ortamının mevcut olması büyük rol oynamaktadır.

Organizasyon içerisinde güçlendirme uygulamalarının yerleştirilerek başarılı bir şekilde devam ettirilmesi açısından aşağıda yer alan ana koşul ve noktaların var olması gerekmektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 5);

- Demokratik, esnek ve yalın bir yönetim anlayışı ile çalışanları geliştiren, ekip çalışmasına önem veren bir yapı,

- Kurumun yapısına özgün etkili bir liderlik yapısı ve güçlendirme stratejisinin varlığı,
- İşletmenin amaçları doğrultusunda kuvvetli ve karşılıklı işleyen bir iletişim yapısının tesis edilmiş olması,
- Çalışanların görevlerini kolaylaştırma adına liderlik vasıflarına sahip orta düzey yöneticilerin varlığı,
- Etkin bilgi paylaşım mekanizmalarının varlığı, gelişime yönelik eğitimlerin verilmesi ve sorumluluk ile yetkinin çalışanlarla paylaşılması sonucunda personelin güçlendirme stratejilerini özümsemesi,
- Bölüm yöneticilerinin birimlerinde yer alan çalışanlara tanımış oldukları inisiyatifin sınırlarını belirtmek suretiyle genel tanımı yapılmış bir güçlendirme sistemini sürdürmesi,
- Eğitimler ve ekip çalışması uygulamaları ile çalışanların ve ekiplerin kendi kendilerine otonomi konusunda hareket edebilmeleri,
- İşgörenlerin performansları ile ilgili konularda hareketlerinin neticelerini görmelerinin teşvik edilmesi ile beraber bilgi paylaşımı ile ilgili olarak gerekli olan kaynak ve enstrümanların sunuluyor olması,
- Performans sistemine dayalı olarak ücret ödemesinin yapılması, terfi sistemi ve sosyal hakları içeren diğer ödül unsurlarının varlığı gerekmektedir.

1.8.1. Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Gerekli Unsurlar

Organizasyonlarda personel güçlendirme kavramının verimli bir şekilde uygulanabilmesi için üç ana boyut öne çıkmaktadır;

1. Organizasyon
2. Personel
3. Yöneticiler

Bu belirtilen üç adet boyutun birbirleri arasındaki uyum ne derece yüksek olursa güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması o derece kolay gerçekleşecektir.

1.8.1.1. Organizasyon

Güçlendirme kavramı, klasik hiyerarşik yönetim modellerinde yer alan iletişim açısından tek taraflı ve katı olan, personelin kurumun hedeflerini tespit etme hususunda bir etkisinin bulunmadığı yönetim anlayışlarına karşı olarak ortaya çıkmış olan bir tepkidir. Klasik yönetim yapıları ile iş yapış modellerinin hızla değişmekte olan dünya düzeni içerisinde ayakta kalamaması sonucunda, akademisyenler ve yazarlar çok daha yalın organizasyon yapıları ile yönetim anlayışları üzerinde düşünmeye başlamışlardır (Müdüt, 2009: 12).

Verimli ve başarıya ulaşmış personel güçlendirme uygulamaları için organizasyonlarda bulunması gereken özellikler şu şekilde sayılabilir;

- Organizasyon yapılarında kademe sayısının fazla olması yerine basık olması tercih edilmelidir. Böylelikle güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirecek olan üst yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim esnasında engel oluşturabilecek unsurlar azaltılabilecektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:137). Kademelerin azaltılmış olduğu organizasyonlarda bürokrasi de genel olarak azaltıldığı için sorunların

çözümü hızla gerçekleştirebilmekte dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırıcı etki yapmaktadır.

- Kurumlarda net bir şekilde gerçekleştirilen misyon ve vizyon tarifleri ile çalışanlar arasında bu bilgilerin paylaşılıyor olması güçlendirme uygulamalarına hız verecektir (Koçel, 2007:319). Ortak amacın olmadığı yerde güçlendirme kavramından söz edilemez. Dolayısıyla öncelikle çalışanların tümünün kurumun vizyon, misyon ve değerlerini özümseyerek sahiplenmesi gerekmektedir (Doğan, 2003: 28).
- Güçlendirilmiş personellerin görevlerini verimli ve etkin şekilde gerçekleştirebilmeleri için, organizasyon içerisinde bilgiye rahat erişebilmeleri, gelişimlerini kolaylaştıracak eğitim yapısının var olması ve örgütte uygulanmakta olan ödüllendirme mekanizmasının benimsenmiş olması önem arz etmektedir. Bundan ötürü yöneticiler ve astları arasında bilgi paylaşım sistemini kurmuş olan, çalışanların gelişimine yönelik eğitim sistemine sahip, personelin benimsenmiş olduğu ödüllendirme mekanizmasını kullanan işletmelerin güçlendirme uygulamalarında başarıyı yakalaması muhtemeldir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 137).
- Çalışanlara yönelik geri besleme uygulamalarını teşvik eden örgüt sistemleri, güçlendirme uygulamaları açısından pozitif etki yapmaktadır. Geri besleme uygulamalarının tam zamanında, açık, net ve artı yönde olması önem taşımaktadır. Bu şekilde uygulanan geri besleme çalışmaları ve bu yapının oluşmasında etkili olan bir organizasyon sistemi, güçlendirme çalışmalarına ciddi destek verecektir (Özaksu, 2006: 31).

1.8.1.2. Personel

Güçlendirme uygulamalarının organizasyonlarda başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi açısından kritik unsurlardan birisi de güçlendirilmeninindirekt olarak uygulanmakta olduğu çalışanlardır.

Güçlendirme çalışmaları öncesinde güçlendirme uygulamalarına tabi tutulacak çalışanlar ile ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi gerekmektedir. Güçlendirilecek çalışanların kimler olduğu, bilgi seviyeleri, becerileri, kariyer amaçları, kuvvetli ve zayıf noktaları tespit edilmelidir. Çalışanlarını yeterince tanıyan organizasyonlar ile kendi özelliklerini bilen personellerin varlığı ile güçlendirme çalışmalarında daha pozitif sonuçlar elde edilmesi doğal olacaktır (Şahin, 2007: 25).

Çalışanlardan elde edilmek istenen neticelere ulaşılabilmesi için yöneticiler hedefi, hedeflere nasıl ulaşılacağını, istenilen sonuçların elde edilmesi için çalışanlardan ne yapmalarının beklendiğini net bir şekilde ifade etmelidir. Çalışanların gerekli olan bilgiye ve yeteneğe sahip olabilmesi adına eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Ayrıca çalışanın işi ile ilgili ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimi kolaylaştırılmalıdır. (Barutçugil, 2004: 405).

Güçlendirme çalışmaları sonucunda yetki ve sorumluluk verilmiş olan işgörenlerden kurumun iş sonuçlarını direkt olarak etkileyen kararları alması beklenebilmektedir. Bu noktada kendine güveni yeterli düzeyde olmayan çalışanların karar alma konusunda yetersiz kalabildiği görülmekte olup dolayısıyla güven düzeyi yüksek olan çalışanlarda güçlendirme uygulamalarının daha kolay ve başarılı olacağı söylenilebilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135).

1.8.1.3.Yöneticiler

Etkili güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirebilmek için kritik öneme sahip unsurlardan bir diğeri de organizasyonlardaki yöneticilerdir.

Organizasyon içerisindeki yöneticilerin, güçlendirilmekte olan çalışanların işlerini kolaylaştırma ve işlerindeki etkinliklerinin artırılması adına yol gösterici uygulamalar içinde bulunması çalışanların gelişimleri yönünde pozitif etki sağlayacaktır. Çalışanlara rehberlik etmek suretiyle yönlendirmelerde bulunarak ve performans sonuçları ile ilgili olarak sağlıklı ve yapıcı nitelikte geri bildirimler ile çalışanların gelişimlerine katkıda bulunabilmektedirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Yöneticilerden beklenen çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgilerin paylaşılmasını teşvik ederek işlerini kolaylaştırmaktır. İşbirliği içerisindeki kurum içi ilişkiler ile çalışanların bilgileri paylaşması özendirilmelidir. Yöneticilerin bu noktada görevi ise iletişim ortamı için gerekli unsurları oluşturmaktır. Yöneticiler klasik yönetim anlayışı modellerindeki kontrol mekanizması rollerinin yerine daha çok işleyişi kolaylaştırma adına ekip üyeleri arasında bağlantı kurma ile ilgilenmektedirler (Karadal, 2010: 2).

Yöneticilerden beklenen görevleri ve sorumlulukları itibariyle, işletmenin verimliliğini artırma, çalışanların işten aldıkları tatminin artmasını sağlama, personeller arasındaki olası uyuşmazlıkları giderme, ekip ruhunun oluşturulması gibi uygulamalar ve adımlar ile beraber kurumun etkinliğini oluşturmaktır.

1.8.2. Personel Güçlendirmenin Uygulanma Sorunları

Güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi esnasında organizasyondankaynaklanmakta olan olumsuz hususlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Klagge, 1998):

- Kurumsal değişim çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için ciddi emek gerekmektedir.

- Eğitim uygulamalarına yönelik önemli yatırımların yapılması gerekmektedir.

- Üst yönetim ve iş görenler için yeni becerilerin elde edilmesi gerekir.

- Yönetim ve personeller için, yeni bir güç sisteminin oluşturularak geliştirilmesi gerekmektedir.

Yöneticilerden kaynaklı olumsuzluklar ise şu şekilde sayılabilir;

- Kontrolün yitirilebileceği düşüncesi

- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güç dengesi ile ilgili değişimlerin gerçekleşmesi

- Üst yönetimin hakim olduğu mevcut işleyiş modelinde büyük çaplı değişim

Organizasyonlarda yöneticilerin çalışanlara kontrol duygusu ile değil de mentorlük ruhu ile yaklaşabilmesi kolay uygulanan bir süreç değildir. Bu sürecin başarıya ulaşabilmesi için çalışanlar ile yöneticileri arasında güven duygusunun oluşması ve yöneticilerin karar verme yetkilerini astlarına devrederek çalışanların karar verme süreçlerine katılımının teşvik edilmesi gerekmektedir.

1.9. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Organizasyonlardaki personel güçlendirme uygulamalarının faydaları olduğu kadar uygulamaların işletmeye olan maliyetleri nedeniyle eleştirenlerde söz konusudur.

1.9.1. Personel Güçlendirmenin Faydaları

İşgörenler, pozisyonları ile ilgili olarak yaptıkları işe en yakın kişi olduklarından dolayı üst yönetimin fark edemeyeceği yenilikçi önerilerde bulunabilir ve kurumsal hedeflere ulaşma hususunda önemli katkılar sağlayabilirler. Personel güçlendirme uygulamaları ile örgütsel hedefleri ve işletmenin ortak amaçlarını özümseyen çalışanların varlığı sağlanarak, çalışanların devir hızının düştüğü ve çalışanların işten almış olduğu tatmininde arttığı görülmektedir. Güçlendirilmiş personellerin varlığı ile karmaşık yapıların azaltılması suretiyle verimlilik artışı da sağlanmış olacaktır (Wilkinson, 1998).

Güçlendirme uygulamaların var olduğu bir işletmede; esnekliğin ve verimliliğin arttığı, kararların çok daha süratli ve etkili verildiği, iç ve dış müşterilerde memnuniyetin sağlandığı ve teknolojik araçlardan daha fazla faydalandığı izlenmektedir (Ataman, 2002: 350).

Güçlendirilmiş çalışanların kurumsal hedefler doğrultusunda daha fazla sorumluluk alarak yeteneklerini geliştirmek suretiyle kurumun yararı için çok daha bağlı bir şekilde çalıştığı görülmekte olup ayrıca değişim ve gelişmelere uyum sağlama açısından da zorluk çekmemektedirler (Lashley, 1995: 30).

Güçlendirilme uygulamaları sonucunda; işgörenler, kurum ve müşteriler açısından çeşitli yararlar görülmektedir (Bakan, 2011: 105),bu faydalar:

- Personellerin kendilerini geliştirmek suretiyle motive olmalarını ve değişimlere karşı rahattavırlara sahip olmasını sağlamaktadır (Saruhan ve Türker, 2003).
- Çeşitli pozisyon ve bölümlerde bulunan işgörenler arasında dinamik ve pozitif ilişkiler oluşturma açısından destek sağlamaktadır (Farmer, 2011: 22). Personellerin birbirleri arasındaki uyum ile beraber çalışanların yapmakta oldukları işler ile ilgili daha motive ve istekli olmaları beklenmektedir.
- Personeller arasında iletişim seviyesinin artması suretiyle güven unsurunu tesis etmektedir (Erdil, Keskin ve Akgün, 2003). Organizasyon yapısı içinde açık bir iletişim ortamının varlığı ve çalışanlar arasındaki güven duygusunun yüksek olması ile beraber çalışanların görevlerini daha iyi gerçekleştirmesi beklenmektedir. Güçlendirme uygulamaları ile beraber çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri de sağlanmış olmaktadır.
- İşletme içerisinde güçlendirilmiş çalışanların varlığı ile yetki ve sorumluluk duygusu tesis edilerek çalışanların örgütsel bağlılıklarında artış sağlanır (Patah, Zain, Abdullah ve Radzi, 2009: 48). Böyle bir ortam içerisinde çalışanların işten ayrılma ihtimalinin azalması beklenmektedir.
- Personelin işi ile ilgili stresinde azalma görülerek işi bırakma düşüncesini de aynı şekilde azaltmaktadır (Akın, 2010: 225). Çalışanların güçlendirme ile beraber yetki ve sorumluluğu artmakta ayrıca taşıdıkları bu sorumluluk sonucunda gerçekleştirdikleri işler ile ilgili olarak hata yaptıklarında ceza ile karşılaşmak yerine yöneticileri tarafından yapıcı bir şekilde sorunu çözme adına destek göreceklereinden dolayı çalışanların işlerini yaparken duydukları stres azalmaktadır. Bunun sonucunda yaptıkları iş ile ilgili tatminleri artmakta ve çalıştıkları işyerinden ayrılma düşünceleri azalmaktadır. Sonuç olarak çalışanların örgüte olan sadakati ve bağlılıkları artırmaktadır.

- Personel güçlendirme çalışmaları sonucunda işletme içerisinde etkin bir geribildirim mekanizması kurulabilmektedir. Personelin yeni şeyler öğrenmek suretiyle değişerek yetiştiği bir süreç oluşturulmaktadır (Pocket, 2011: 16). Bu şekilde örgütlerde uygulanmakta olan başarılı geri bildirim ve performans değerlendirme sistemi ile beraber çalışanlara yapılan pozitif geri bildirimler ile yapmakta oldukları işlerde kendilerini geliştirmelerine ve sonuç olarak mevcut performanslarının artması yönünde adımlar atılabilmektedir.
- İşgörenlerin müşteri taleplerine çok daha süratle yanıt vermelerine olanak tanımaktadır(Schneier, Russell, Beatty ve Baird, 1994: 415). Böylelikle mükemmel müşteri hizmeti sunma hususunda rakiplere karşı avantaj sağlar.
- Üst yönetim kendilerinde bulunan yönetim ve idare ile ilgili sorumluluk ve yetkilerini güçlendirmiş astlarına devredebildikleri noktada, kendilerine stratejik planlama ve personelleri geliştirme çalışmaları açısından daha fazla zaman yaratabileceklerdir (Akçakaya, 2010: 160; Çavuş, 2006: 66). Ayrıca karar verme yetkisinin astlara devredilmesi ile beraber yöneticilerin kontrol uygulamalarına harcadığı vakit yerine daha çok mentorluk faaliyetlerine zaman ayırması sağlanılabilecektir.
- Güçlendirilmiş çalışanlar müşteri şikayetleri ile karşılaştığı durumda, üstlerine bildirmeden hareket edebildiklerinden dolayı sorunların hızla çözülmesi sağlanılabilmektedir (Ravichandran ve Gilmore, 2006: 2). Böylelikle müşterilerin sorunları etkin bir şekilde ele alınmakta ve bu müşterilerin işletmeden tekrar ürün veya hizmet alması olası hale gelmektedir (Schneier vd., 1994: 417).
- Güçlendirme çalışmaları neticesinde sunulan hizmet ile beraber müşterilerin memnuniyeti ve bağlılıklarında artış görülmekte ve bu müşterilerin firmadan yeniden hizmet alması sağlanılabilmektedir (Şahin, 2007: 20). Ayrıca güçlendirilmiş çalışanların sağlamış oldukları müşteri memnuniyeti

ile beraber memnun müşterilerin çevrelerinde yapmış oldukları pozitif aktarımlar ile kurum için ücretsiz reklam da sağlanmış olmaktadır (Bakan, 2011: 106).

- Üst yönetimin güçlendirme uygulamaları ile beraber kendilerinde bulunan yetkileri astlarına devrettiği noktada, çalışanların daha çok sorumluluk alması ve öğrenme seviyesinde artış sağlanacak, bunun sonucunda ise öğrenen bir organizasyon yapısını oluşturma adına harekete geçilmiş olacaktır. Diğer taraftan personel açısından ise kurum içerisinde belirtilen bu ortam sağlanamadığı noktada, farklı kurumlara geçerek yenilikçi düşüncelerini ifade etme şansını deneyecekleri düşünülmektedir. İşgörenlerin karar mekanizmaları içinde yer alma adına istekli bir şekilde kişisel girişimlerde bulunması ve katılımlarında artış sağlanacaktır. Verimlilik seviyesinde yükselme ile beraber, iş dünyasındaki değişimlere kolay uyum sağlanacaktır. Sonuç olarak kurum, müşteriler ve çalışanın kendisine fayda sağlanmış olacaktır (Öğüt vd., 2007: 266).
- Personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların performansları olumlu etkileneceği için işletmenin karlılığı üzerinde pozitif rol oynamaktadır.
- Örgüt içerisindeki çalışanlar kurum ile ilgili olarak alınacak kararlar hakkında katılım hakkı ile beraber karar vericiler arasında yer alabilmektedir.
- Güçlendirilmiş çalışanların sorumluluk alma duyguları artar ve aynı zamanda aldıkları sorumlulukları paylaşmaktan kaçınmazlar.
- Personel güçlendirme sonucunda organizasyonlarda iş zenginleştirme sağlanarak yapılmakta olan işin daha zevkli hale getirilmesi ve çalışanların yapmakta oldukları işten keyif alarak motive bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Sağlanan bu motivasyon sonucunda çalışanların kuruma bağlılığında artış gözlemlenebilecektir.

Personel güçlendirme kavramı ile organizasyonların başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan birisinin insan unsuru olduğunun altı çizilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ne derece güçlendirilirse işletmeye sağlayacakları fayda da o derece artacaktır.

Personel güçlendirme kavramı, kişilerin gelişimlerini ve karar verme hususundaki olanaklarının takım çalışması, dayanışma, geliştirme çalışmaları ile artırılmasını ifade etmektedir. Güçlendirme uygulamaların varlığı ile işgörenler orkestra düzeni içerisinde aksiyon alacaklardır. Ekip çalışması sonucunda görüş alışverişinde bulunmak suretiyle sorunların çözümü adına yolları araştırarak ve uyum içinde beraberce hareket ederek yanlış yapma korkusu olmadan karar alacaklardır (Doğan ve Demiral, 2007: 285).

Personel güçlendirme uygulamaları sonucunda işgörenlerin, kurumsal hedeflere paralel olarak işletmeye bağlılıklarının arttığı, sorumluluk aldığı, kendisini geliştirdiği ve kurumun faydasına yönelik çalışmakta olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca işgörenlerin katılımı ile beraber kurum kültüründe yer alan değerlerin etrafında toplanılmak suretiyle ortak bir hedefe doğru aksiyona geçilmesi de sağlanılmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007:21).

Güçlendirme çalışmalarının işletmelerin rekabet gücünü artırarak daha başarılı bir müşteri hizmet anlayışını oluşturduğu kabul edilmektedir. Güçlendirme süreci ile beraber yenilikçi stratejilerin işletme içerisine monte edilmesi ve çalışanlar tarafından özümsemişi sonucunda rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 6).

1.9.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Eleştiriler

Personel güçlendirme kavramının işletmeler açısından yararları ile beraber uygulanma süreçleri esnasında bazı sorunlar da doğabilmektedir.

Personel güçlendirme çalışmalarının ön hazırlık ve planlama yapmadan uygulanması durumunda birçok organizasyon için karışık bulunması söz konusu olmakta ve uyumu zorlaştırmaktadır (Ertürk, 2011: 248). Dolayısıyla güçlendirme uygulamalarının her kurumda uygulanması kolay olmamaktadır (Doğan, 2006: 165).

Güçlendirme çalışmalarını benimseyerek ve önemli görerek uygulamakta olan kurumların varlığı kadar önemsiz görerek hayata geçirmeyen işletmeler de söz konusudur. Bowen ve Lawler (1992) ise güçlendirme uygulamalarının bazı işletmelerde önemsiz görülme sebeplerini şu şekilde belirtmiştir (Jawahar, 1998);

- Kurumun ana faaliyet stratejisinin düşük fiyat olduğu durumlarda,
- Müşteriler ile olan ilişki ve temasların çok kısa süreli olması,
- Kullanılmakta olan teknolojinin kolay olması,
- Çalışanların ortamları öngörülebilir düzeyde ise,
- Personelin beşeri ilişkilerinin zayıf ve sosyal ihtiyaçlarının da düşük olduğu durumlarda güçlendirme çalışmaları önemsiz görülerek uygulanması tercih edilmemektedir.

Güçlendirme çalışmaları esnasında işletmelerin karşılaştığı bir başka sorun ise güçlendirme uygulamalarının bazı özellikleri ile organizasyonun özelliklerinin uyumsuz olmasıdır (Koçel, 2007: 323). Bu özellikler;

- Firmada ana strateji, üretim miktarının yükseltilerek maliyetin düşürülmesi ise,
- Müşteriler ile olan ilişkilerinin süresinin kısa olması durumunda,

- Teknolojik olarak basit sistemlerin kullanılıyor olması,
- Personelin gelişim ihtiyaçlarının ve sosyal düzeylerinin yeterince yüksek olmaması,
- İşgörenlerin kurum içinde olan ilişkileri ile ilgili olarak yetenek seviyelerinin yüksek olmaması,

Örgütlerde personel güçlendirme çalışmalarının uygulanmasına yönelik olumsuz etkenler ise şu şekilde sayılabilir; (Conger ve Kanungo,1988:477)

- Organizasyon içerisinde zayıf iletişim ortamının bulunması ve bürokratik kurum kültürünün varlığı
- Başarısızlık durumunda sebeplerinin sorgulandığı negatif bir otoritenin varlığı
- Mevcut ödüllendirme yapısının motivasyon açısından eksik kalması
- Eğitim uygulamalarının yokluğu, iş zenginleştirmenin yeterince bulunmaması, işin yapısında belirsizliklerin bulunması (Conger ve Kanungo,1988:477).

Personel güçlendirme uygulamalarının eksik veya hatalı gerçekleştirilmesi sonucunda organizasyonlara bazı maliyetler doğabilmekte ve negatif etkileri de olabilmektedir. Bunlar arasında sayılabilecek hususlar;

- Güçlendirme uygulamalarının işletmeler açısından zaman alıcı olması
- Yöneticilerin mevcutta sahip oldukları kontrol mekanizmalarını ve gücü elinden bırakma hususunda isteksiz davranmaları
- Güçlendirilmeye uygun çalışanları seçip eğitmenin maliyeti

- Güçlendirme uygulamaları sırasında çalışanlara talep etmedikleri halde sorumluluk ve yetkilerin verilmesi

Güçlendirme çalışmaları esnasında karşılaşılan temel sorun yönetim kadrolarının farklı rollere bürünmenin gerekliliklerini kabullenme açısından güçlükler çekmesidir. Yöneticilerden sadece idare ve denetim işlevlerini yürütmeleri değil, mentorluk, bütünleştirici tavır ve çalışanların gelişimine yönelik aksiyonlarda bulunmaları da beklenmektedir. Bu şekilde geniş çaplı bir değişim hareketini özümseyerek uygulamak ise kolay bir süreç değildir (Koçel, 2007: 323).

Yöneticiler güçlendirme çalışmalarının gerekliliğini anlamayıp kendileri için sorun olabileceğini düşündükleri noktada çalışanlara yardımcı olmaktan kaçınabilmektedirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 138).

Yukarıda sayılan bu sorunlar dışında göze çarpan diğer sorunlarda; personelin eğitim seviyesinin tatmin edici olmaması, çalışanlarının görevlerinde başarılı olamaması sonucunda işlerini kaybedeceği korkusu, kurum içinde bilgi paylaşım düzeyinin yetersiz olması, yöneticilerin astlarına yeterince eğitim imkanı sunmaması, çalışanların güçlendirme ile uygulanacak değişim sürecine karşı isteksiz davranması, organizasyon içerisinde başarılı bir geri bildirim ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme süreci ile bütünleştirilememiş olması sayılabilir.

Personel güçlendirme çalışmaları ile ilgili olarak çok çeşitli eleştiriler de söz konusudur. Özellikle güçlendirmenin her örgütün yapısı için uygun bir teknik olmadığı belirtilmektedir. Genel olarak güçlendirme uygulamaları esnasında yöneticilere, isteksiz bir şekilde uygulamaları gerçekleştirdiği yönünde ve çalışanları da sürece aktif olarak katmayıp sadece sınırlı katılım imkanı verdikleri yönünde eleştiriler getirilmektedir.

Bazı organizasyonlarda var olan işletme kültürü sonucunda çalışanların sorumluluk almak istememesi ve yöneticilerinde ellerindeki yetkileri devretmek

istememesi söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla personel güçlendirme çalışmaları her işletme için en uygun yönetim tekniği olmayabilir.

Personel güçlendirme ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde çok farklı eleştiriler olduğu görülmektedir. Bu eleştirilerden öne çıkanları ise;

- Personel güçlendirme çalışmaları ağırlıklı işgörenlerin tekdüze tavır ve davranışları sonucunda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Çoğu personel değişimi kabul etme noktasında sabit tavır ve düşüncelerinden kaynaklı olarak sorunlar ile karşılaşır. Halbuki kişiler daha fazla esneklik ve yetki istemekle beraber uzun süre kısıtlandıkları için güçlendirme çalışmaları uygulanmak istendiğinde bu isteklerinden vazgeçtikleri ya da yeterince kullanmadıkları gözlemlenmektedir. Ayrıca örgütlerde personel güçlendirme çalışmalarını negatif yönde etkilemekte olan diğer hususlar; üst yönetime yeterince güven duyulmaması, çalışanların işini kaybetme endişesi, yetki ve sorumluluk alma hususunda isteksiz davranmaları sayılabilir (Ongori, 2009: 13).
- Personel güçlendirme uygulamaları ile işgörenlerin çalışma alanları artırılmakta ve bu durumun personelin çok daha fazla eğitimden geçmesini gerektirdiğinden eleştirilmektedir. İşe yeni alınan çalışanların güçlendirme uygulamalarına cevap verebilmeleri için belli bir yetenek ve kapasiteye sahip olması gerekliliği işe alım süreçlerini negatif yönde etkileyerek zorlaştırmaktadır. (Ongori, 2009: 13).
- Güçlendirme uygulamaları sonucunda yöneticilerin karar yetkilerini ve sorumluluğu personele devretmesi ve bir sorun durumunda direkt olarak kendilerinden kaynaklanmasa bile yaptırımlara tabi tutulması durumunda yetkilerini bırakmaları ile ilgili olarak eleştirilmektedir (Ongori, 2009: 13). Dolayısıyla, çalışanların yapacakları hatalar nedeniyle yaptırıma maruz kalmamaları sonucunda sahip oldukları yetki ve sorumluluğu niyetle kullanmamalarına sebebiyet verebileceği düşünülebilir.

- Güçlendirme uygulamaları ile beraber üst yönetimin personel üzerinde var olan kontrol ve denetim yetkisi aşağı, iç ve dış yön olmak üzere üç farklı yönde azalmaktadır. Aşağıya yönelik yetki azalması durumunda yöneticiler genel olarak çalışanlarına kıyasla daha yüksek eğitime sahip olduklarından kendilerine kıyasla karar alma yetkisinin çalışanlara veriliyor olmasını uygun görmeyebilirler (Doğan, 2006: 142). Sebep olarak ise kendilerinin buldukları konuma zorlu bir süreç sonucunda geldiklerini ve sahip oldukları donanımları sebebiyle şu an haklı bir şekilde yönetici olarak görev yaptıklarını düşünmekte ve kendilerine göre daha az bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olduklarını düşündükleri astlarına sahip oldukları yetkiyi vermeyi adaletsizlik olarak düşünebilmektedirler.
- Yeterlilik açısından noksanları bulunan çalışanlarda güçlendirme uygulamaları yapılmak istendiğinde sonuçlar istenildiği gibi gerçekleşmeyebilir. Yanlış kararların alınması ile beraber başarısız iş sonuçları ile karşılaşılabilir. Dolayısıyla çalışanların arzusu, motivasyonu ve yetkinlikleri dikkate alınmak suretiyle güçlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Personel güçlendirmenin uygun koşul ve güçlendirmeye uygun çalışanlar ile beraber başarıya ulaştığı görülmektedir (Akın, 2010: 226).
- Güç seviyesinin azalması sonucunda işletmelerdeki yöneticilerin motivasyonlarında düşüş meydana gelebilmekte ve bu düşüşün etkisi ile de beraber performanslarda da düşüş ve verimliliğin negatif anlamda etkilenmesi söz konusu olabilmektedir.
- Güçlendirme uygulamaları ile beraber çalışanların özgüvenlerinde aşırı derecede artış sonucunda hatalı kararların alınması söz konusu olabilmektedir (Jawahar, 1998).

İKİNCİ BÖLÜM

2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Tez çalışmasının bu bölümünde bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramına değinilerek açıklanmış ve sektördeki önemi üzerinde durulmuştur. Son olarakta bankacılık sektöründe uygulanmakta olan personel güçlendirme çalışmalarının müşteri memnuniyeti, karlılık, örgütsel bağlılık gibi diğer kavramlarla ilişkisi ve etkileri incelenmiştir.

2.1. Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Kavramı

Günümüzde değişim rüzgarı herkesi olduğu gibi müşteri taleplerini, çalışanların ihtiyaçlarını ve teknolojik gelişmeleri de etkilemektedir. Müşterilerin ihtiyaçları zaman içerisinde gelişerek değişmekte, teknolojik gelişmeler ile beraber rekabet düzeyi de hiç olmadığı kadar artmaktadır. Böyle bir ortam içerisinde hizmet sektörünün en önemli oyuncularından olan bankacılık sektörü de dünyadaki bu değişim trendlerini yakinen takip ederek iş yapış şekillerini bu değişimlerin etkilerine karşı yeniden düzenleme ihtiyacı duymaktadır. Global rekabetin kaçınılmaz olduğu ve bilgiye ulaşılabilirliğin kolaylaştığı bir ortamda yenilikçilik ve yaratıcılığın öneminin artması bankacılık sektöründe de bazı kavramların yeniden ele alınmasına sebebiyet vermiştir.

Bankacılık sektörünün yaşadığı hızlı globalleşme sürecinin etkisiyle günümüzde rekabet üstünlüğü elde edebilmenin yolu sadece fiyatlamadan geçmemekte ve farklı yollar araştırılmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda hizmetin farklılaştırılarak daha hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli sunulması yönünde yöntemler uygulayan işletmeler ön plana çıkmayı başarabilmektedirler.

Finans ve bankacılık sektörleri yıllar itibariyle büyük bir değişim içerisinde girmiştir. Sektörde değişim hareketlerinin başlamasında globalleşme süreci ve yeni teknolojik akımların etkisi büyüktür. Liberilizasyon ile beraber küreselleşme artmış

ve dünya üzerinde tek piyasaya doğru hareket gerçekleştirmeye başlamıştır. Bunun sonucunda ise sektörde yer alan kuruluşlar için var olan rekabet daha da artarak sektör karlılıklarını düşürmüştü ve finans sektöründe yer alan kurumlar için mevcut organizasyon yapılarında yeniden düzenleme yapma zorunluluğu ortaya çıkmıştır (TBB, 2000: 10).

Bu gelişmeler sonucunda, daha geniş şube ağı ile donanımlı personel yapısının oluşturularak, güncel kredi uygulamaları ile beraber kredi taleplerine başvuru yapanların mali durumların ön planda tutulduğu kredi politikaları ile kullandırım yapılması uygulamada önem arz etmeye başlamıştır.

Değişmekte olan talepler ve gelişen teknoloji düzeyi sonucunda organizasyonlarda gerçekleştirilen yeniden yapılandırma uygulamalarının başarılı olması açısından üst yönetimin kalite düzeyi kadar örgüt içerisindeki kalifiye olarak yetişmiş çalışanların da atırılması büyük önem arz etmektedir. Bu düzeye ulaşmak için ise işletme içerisindeki eğitim organizasyonlarının daha planlı ve etkili gerçekleşmesi gerekmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde çalışmakta olan ve birebir müşteriler ile kontak halinde olan çalışanlara, müşteri tatmininin sağlanacağı şekilde her koşulu düşünmek suretiyle uygulama alanı sağlanıyor olması çok önemlidir. Böylelikle hem çalışan hem de müşteri tatmini sağlanacak, çalışanlar motive edilirken müşteriler de daha iyi hizmet sonucunda tatmin olacaktır. Sağlanan hizmet esnasında oluşabilecek hataların hızlı bir şekilde müdahale edilerek düzeltilmesi müşterilerin memnuniyetlerini artıracaktır. (Diallo vd. 2003: 20).

Bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirme kavramı ile sektördeki kurumlar, rakiplerine göre fark yaratarak karlılıklarını yükseltme, müşteri memnuniyetini artırma ve çalışan bağlılıklarının artırılması açısından önemli adımlar atabilmektedir.

2.2. Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Kavramının Önemi

Güçlendirme uygulamaları ile beraber bankacılık ve finans sektöründe verimlilik artışı, maliyetlerde düşüş ve en önemlisi karar verme ile ilgili süreçlerdeki kısalma ile beraber rakiplere karşı yenilikçi fikirler üretme açısından avantajlar sağlanabilmektedir.

Hizmet sektöründe çalışan personellere yetki ve sorumluluk verilmesi durumunda, müşterilerin taleplerinin karşılanması çok daha hızlı gerçekleşebilecek ve bunun sonucunda müşterilerin memnuniyeti de daha kolay sağlanılabilecektir. Güçlendirilmiş personellerin müşteriler ile olan ilişkilerinde karşılaşılan hataların hızlı çözülmesi sonucunda maksimum seviyede müşteri memnuniyetine de ulaşılabilmektedir.

Modern bir yönetim tekniği uygulaması olarak personel güçlendirme; takım çalışması, açık iletişim ortamı, paylaşım ve güven ortamı yoluyla çalışanların yetki ve katılımının artırılması ile çalışanları güçlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Farklı bir tanımlama ile ise de güçlendirme; çalışanların, karar verme yetkilerinin artırılarak inisiyatif kullanmaları sonucunda motivasyonlarının arttığı, bununla birlikte yetkinliklerine olan güvenlerinin çoğaldığı ve işletmenin ortak amaçları doğrultusunda hedeflere ulaşma adına üstün performans sergiledikleri süreç olarak ifade edilebilir.

Personel güçlendirmenin işletmelerde tam anlamıyla uygulanabilmesi için çalışanların yaptıkları işler ile ilgili olarak sahiplenme duygularının yüksek olması gerekmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar yapmakta oldukları işleri benimsedikleri noktada iş sonuçlarını da aynı düzeyde sahipleneceklerinden sorumluluk dereceleri artacaktır. İnisiyatif ile başlayan bu süreçte çalışanların işlerinden tatmini ve sonuç olarak verimlilikleri artan personellerin işletmeye olan katkısı da o yönde artmış olacaktır.

Güçlendirme uygulamaların işletmeye olan faydaları arasında, müşteri ihtiyaç ve sorunlarına hızlı yanıt verme sonucunda müşteri memnuniyetinin artıyor olması, çalışanların iş tatmini ile beraber müşterilere olan yaklaşımlarının çok daha etkin ve iletişim odaklı olması, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak yenilikçi ve yaratıcı fikirler üreterek işletmeye rekabet mücadelesinde avantaj sağlaması sayılabilir.

Bankacılık sektörü içerisinde güçlendirme uygulamalarının faydaları arasında, müşteri odaklı yaklaşımda artış yaşanması, sorunların çözümü anlamında etkin hareket ve problemlerin ortaya çıkmasının öncesinde müdahale edilmesi sayılabilir. Aynı şekilde personel güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlardaki çalışanların elde etmiş olduğu faydalar ise; motivasyonlarında artış olması, özgüven duygularının yükselmesi, şahsi gücün ve potansiyelin kullanılmasının getirmiş olduğu tatmin ve sorumluluk duygusu olarak düşünülebilir (Klagge, 1998: 548-559)

Organizasyon içerisindeki takım üyelerinin güçlendirme ile ilgili algılarının analiz edildiği bir çalışmada, güçlendirme algısı yüksek çıkan takımların, algı düzeyi düşük seyreden ekiplere göre daha verimli olduğu görülmüştür. İlgili çalışma kapsamında, güçlendirme algılarının yüksek olduğu ekiplerin kurumsal bağlılık seviyelerinde aynı şekilde yüksek seyrettiği belirlenmiştir. Farklı bir çalışmada ise güçlendirme kavramının uygulandığı işletmelerde ilk yöneticilerin performansının olumlu olarak etkilenmekte olduğu ortaya konulmuştur (Sigler ve Pearson, 2000: 27-53). Farklı araştırmalarda ise, çalışanlara verilen sorumluluk ve kontrol yetkilerinin artırıldığı organizasyonlarda aynı paralellikte işletmenin iş sonuçlarında da önemli artışlar gerçekleştiği görülmektedir.

Örgüt içerisindeki yöneticilerin güçlendirme uygulamalarını sahiplenerek desteklemeleri sonucunda çalışanların örgüte bağlılıklarının artarak işten ayrılma düşüncelerini negatif etkilediği bilinmektedir. Hizmet sektörü içerisinde sık personel değişikliklerinin önüne geçebilme adına en büyük silahlardan bir tanesi de şüphesiz

işletmelerde uygulanan güçlendirme çalışmalarının başarıyla hayata geçirilebilme düzeyidir.

Personel güçlendirme kavramının uygulanmasının sağladığı faydalar arasında, kurumların sürdürülebilir bir şekilde rekabet avantajı sağlaması da yer almaktadır. Alt yönetim kademelerine verilmekte olan güç ile kuruma bağlılığın ve yaratıcılık seviyesinin arttığı görülmektedir. İş aktif olarak yapmakta olan kişinin, süreçlerin daha başarılı hale gelebilmesi için, yaşanan sorunların çözümü hususunda ve müşterilerin tatmini hususunda üst yönetimden bir adım önde olarak daha fazla tecrübe ve bilgiye vakıf olduğu görülmektedir.

Güçlendirme çalışmalarının hizmet sektörü içerisindeki olumlu sonuçlarının yanında bazı olumsuz etkilerinin de olabileceği uzmanlar tarafından dile getirilmektedir. Bunların başında eğitim giderlerindeki artış gündeme getirilmektedir. Halbuki personel güçlendirmenin bir dönüşüm süreci olduğu düşünüldüğünde organizasyonlara katkılarının yanında bir takım maliyetlerinin de olması doğal karşılanmalıdır. Bu maliyetler arasında, yöneticiler ile astları arasında kontrolü kaybetme korkusu, güç dengelerinin değişebileceği ve bunun getireceği otorite açısından denge sorunlarının doğabileceği düşünülebilir. Ayrıca mevcut düzenin herkes tarafından alışılmış bir uygulama olması sebebiyle her değişim sürecinde olabileceği gibi değişime direnme sonucunda bazı sorunlar da ortaya çıkabilir.

Bireylerin organizasyon içerisinde değerinin herkes tarafından kabul edilmesi sonucunda, çalışanların gelişimi için harcanmakta olan paraların ve zamanın bir maliyet unsuru olarak değil uzun vadeli bir yatırım olarak görülmesi söz konusudur. Personel güçlendirme kavramı yönetim modeli olarak aniden ortaya çıkan bir kavram olmayıp yıllar içerisinde farklı aşama ve süreçlerden geçmek suretiyle günümüze gelmiştir. Son dönemde ise personel güçlendirme kavramı ve uygulama süreçleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda önemli derecede artış söz konusu olup bu konuya karşı yönelmenin farklı sebepleri bulunmaktadır (Cogner ve Kanungo, 1988: 471).

Bu alanda yapılan çalışmaların artmasının birinci sebebi, alt kademedeki çalışanların güçlendirilmesi hususunun kurumsal verimlilik için önemli olmasıdır. İkinci sebep ise, organizasyonda gücün ve denetimin alt kademe ile paylaşımının artması neticesinde verimliliğinde artacak olması fikridir. Son sebep ise, güçlendirme uygulamalarının ekiplerin gelişiminde çok önemli bir paya sahip olduğu düşüncesidir. (Conger ve Kanungo, 1988:472)

Organizasyonlar için güçlendirilmiş çalışanlara sahip olmak rakiplerine karşı büyük avantaj sağlamaktadır. Güçlendirme uygulamaları ile donatılmış bir ekip, işletme içerisinde alınan kararlara katılım sağlayarak ve inisiyatif alarak sürekli olarak yenilikçi ve cesur fikirlerini dile getirebilecek ve bunun sonucunda potansiyellerini zorlayan bir örgüt yapısı elde edilmiş olacaktır.

Günümüz koşullarında organizasyonları içerisinde bürokratik kademeleri yok edebilen ve çalışanlarını başarılı bir şekilde güçlendirebilen işletmeler hedeflerine varacaklardır (Güzelcik, 1999:100). Yukarıda belirtilen tüm bu farkındalıklar neticesinde personel güçlendirmenin hizmet sektörü içerisinde ve özellikle bankacılık sektöründeki önemi giderek artmaktadır.

2.3. Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirmenin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için öncelikle kendine güveni yüksek yöneticilerin ve güven duyulabilecek çalışanların varlığı gerekmektedir. Güçlendirme süreci, etkin bir eğitim programı ve adil bir ödüllendirme yapısı ile de desteklenmelidir.

Organizasyonlarda güçlendirme sürecinin sorunsuz bir şekilde işlemesi adına öne çıkan noktalara bakıldığında; İletişim ortamının açık bir şekilde oluşturulması, kararların alınması ile ilgili olarak üstlerin desteklenerek güven ortamı içerisinde hareket edilmesi sayılabilir.

Güçlendirme süreci işletmelerde süratle uygulanabilecek bir süreç olmayıp güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletme içerisindeki bölümlerin sürece uygun bir şekilde yapılanması gerekmektedir. En temel nokta ise işe alınacak personellerin seçimi olacaktır. Çalışanların işe alımında güçlendirme sürecine uygun personel seçilmesi ve bu personellerin gerekli eğitimleri almasının sağlanarak kişisel gelişimlerinin de takip edilmesi kritik öneme sahiptir.

Personel güçlendirme sürecinin uygulanması esnasında gereken ana noktalar ise şu şekilde sayılabilir; yetki, sorumluluk, eğitim sistemi, yeterli bilgi, düzenli geri bildirim, çalışanlara değer verme, karşılıklı güven duygusu. Bu hususlar, personelin güçlendirilmesi aşamasında gerekli olan koşullar olup bu şartlar ne kadar iyi sağlanırsa işletme içindeki çalışanların işlerine daha çok sahiplenerek başarılı olma ihtimalleri de o derece artacaktır.

Personel güçlendirme çalışmalarının istenilen sonuçları vermemesine sebep olarak işletmedeki yönetim kadrosunun mevcut güçlerini ve yetkilerini terk etmemesi ve bırakmak istememeleri sayılabilir. Diğer taraftan personel de bir yandan özgürlük ve inisiyatife sahip olmayı arzularken diğer taraftan üzerilerine alacakları ilave yetki ve sorumluluktan kaçınmak isteyebilmektedirler. Bu tarz reaksiyonların dozajını düşürebilmek için birçok işletme daha sindirilebilir hamleler ile güçlendirme çalışmalarına başlamayı tercih edebilmektedirler.

Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için en başta, üst yönetimin gücü alt kademelere dağıtmanın önemini kavrayarak benimsemesi gerekmektedir. Daha sonra ise üç aşamalı bir güçlendirme süreci başlayacaktır. İlk etapta, organizasyonda mevcutta alt kademe çalışanları güçsüz bırakan uygulama ve sebepler tespit edilmelidir. İkinci etapta ise bu kademedeki çalışanların güçlerini artırmaya yönelik uygulamalar hayata geçirilmelidir. Son kademe ise, güçlendirilme uygulamaları gerçekleştirilen çalışanlar tarafından bu uygulamaların sahiplenerek pozitif etkilerinin görüldüğü şekilde geri dönüşler elde edilmesidir.

Personel güçlendirme uygulamaları ile beraber çalışanlar işlerinin sahibi haline geldikleri için işlerini daha sıkı bir şekilde sahiplenmektedir. Bunun sonucunda ise çalıştıkları işletmeye ve örgüte bağlılıkları da bu doğrultuda artacaktır.

Motivasyon açısından düşünüldüğünde ise, personel güçlendirme uygulamaları personelin işyerine ve yaptıkları işe ilişkin bağlılığını geliştirmeye yönelik uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirilebilir (Spreitzer, 1995: 71).

Çalışanların örgüte karşı iki tür bağlılığı söz konusu olup bu bağlılıklar; dışsal bağlılık ve içsel bağlılıktır. Örgütler için işletme içerisinde her iki tür bağlılığı da tesis etmek önem arz etse de güçlü ve istenilen seviyede bir personel güçlendirmeyi oluşturabilmek için içsel bağlılık olmazsa olmaz bir şekilde yöneticilerin karşısına çıkmaktadır.

İçsel bağlılığa sahip personel, örgütün amaçları doğrultusunda samimi ve gönülden bir şekilde gayret göstermekten çekinmeyecektir. Dolayısıyla personel güçlendirmenin çalışanlara uygulanması için içsel bağlılığın artırılması kritik bir husus olarak ön plana çıkmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları işletmelerde dört şekilde gerçekleşmektedir, bunlar; yöneticilerden astlara, astlardan yöneticilere, aynı kademedeki çalışanlar arasında ve son olarakta çalışanın kendi içinde gerçekleştirdiği güçlendirme olarak sayılabilir. Üst yönetim doğal olarak personel güçlendirmenin organizasyon içerisinde gelişmesi için bir plan oluştursa da çalışanların süreci kendi arzuları ile benimseyerek sahiplenmesi güçlendirmenin daha kolay başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

2.3.1. Personel Güçlendirme ve Müşteri Memnuniyeti

Günümüzde her ne kadar personel güçlendirmenin önemi giderek artsa da birçok işletme hala müşterilerine daha iyi bir hizmet sunmak için personel güçlendirmenin değerini anlamış değildir. Diğer taraftan çalışanlarını güçlendirmeyi başaran örgütler ise hem çalışanlarına hem de müşterilerine gereken önemi vererek müşterilerinin taleplerini çok daha iyi anlamakta ve çalışanlarının da motivasyonu ile beraber verimli iş sonuçları elde etmeyi başaramaktadır. Güçlendirilmiş çalışanların yaptıkları işi sahiplenip, örgüte olan bağlılığının artması ile beraber işletmenin karlılığına ilişkin hususlar ile ilgili olarak karar verme süreçlerine cesurca katılabilmesi görülmektedir.

Güçlendirme çalışmaları sonucunda personelin oto kontrol mekanizması ve aynı şekilde yaratıcılık kabiliyetleri artmakta, hata yapma yönündeki stresi azalmakta, düzenli şekilde verilen eğitimler neticesinde istenildiği gibi karşılıklı güven içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Böylelikle yöneticiler daha az sayıda iş ile ilgilenme şansı bularak bu işleri de çok daha verimli olarak sonuçlandırmakta ve stratejik hususlar ile ilgili olarak daha fazla zamana sahip olabilmektedirler. Sonuç olarak organizasyonda kararlar çok daha hızlı ve etkili alınmakta ve artan verimliliğinde etkisi ile hem iç hem de dış müşterilerin memnuniyetleri sağlanabilmektedir (Ataman, 2001: 347).

Hizmet sektörünün en önemli temsilcilerinden olan bankaların amaçlarına bakıldığında rakiplerine göre hem karlılıklarını hem de pazar paylarını artırmak öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu hedeflere ulaşabilme adına ise müşteri memnuniyetini sağlayarak vermiş oldukları hizmeti kaliteli ve farklı halde sunabilmek büyük önem taşımaktadır. Güçlendirme uygulamaları sonucunda işin gerçek sahibi haline gelen çalışanın, müşterilerin memnuniyeti sağlama adına daha fazla çaba göstermesi beklenmektedir. Bu çaba sonucunda ise hem müşteri memnuniyetinin artıyor olması hem de çalışanın yaptığı işten tatmin olarak kendi performansını yukarı çekmek suretiyle kurumun hedeflerine ulaşması adına daha fazla katkı sağlaması beklenmektedir.

2.3.1.1. İç Müşteri Memnuniyeti

Güçlendirilmiş çalışanlar, güven ve açık bir iletişim ortamının varlığı ile beraber yenilikçi fikirler üretme ve uygulama hususunda kendilerini motive edilmiş hissetmektedirler. Kararlara katılırken ve aldıkları kararları uygularken çekinceleri bulunmaz çünkü bu şekilde davranmaları hususunda hem eğitilmekte hem de yöneticileri tarafından teşvik edilmektedirler. Dolayısıyla yeterli bilgi ve birikime sahip yetkinlikteki çalışanların işletmenin faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirecekleri kabul edilmektedir. Tüm bu süreçler ile beraber çalışanların iç memnuniyetlerinin artacağı ise kaçınılmazdır.

Organizasyonlardaki çalışanlar ve özellikle de hizmet işletmelerindeki çalışanlar, müşteriler ile en çok karşı karşıya gelen taraf olarak müşteri kararlarını etkileyen ve müşterilerin hizmetten memnun olup olmamalarını belirleyen en önemli unsurdur. Dolayısıyla güçlendirilmiş personellerin yer aldığı işletmeler müşterilerin taleplerini en hızlı şekilde karşılayabilecek ve rakiplerinin önüne geçebilecektir. Çünkü güçlendirme süreci ile beraber bu çalışanlar inisiyatif alarak esnek karar verebilme hususunda yöneticileri tarafından cesaretlendirilmekte ve eğitilmektedir. Bunun sonucunda çalışanların kendi kararlarını verebiliyor olması motivasyonlarının yanında yaptıkları işten tatminlerini artırmakta ve iş sonuçlarına da olumlu yansımaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, insan unsuru olarak hem çalışan hem de müşteri, işletmenin başarıya ulaşmasındaki ana nokta konumundadır. Dolayısıyla personelin memnuniyeti ile başlayan bu süreç müşterilerin de tatmini ile sonuçlanacak ve işletmenin, çalışanların ve müşterilerin kazançlı çıkacağı bir zincir meydana gelebilecektir. İşte personel güçlendirme kavramı tüm bu sürecin başarıya ulaşmasındaki unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

Bankacılık ve finans sektörü içerisinde katılım ve iş zenginleştirme çalışmaları ile hizmet kalitesinin pozitif olarak etkilendiği tespit edilmiştir. Bölüm yöneticilerinin, çalışanların bankacılık davranışlarının geliştirilmesi yönünde etkileri bulunmaktadır. Yöneticiler personelin işi ile ilgili olarak göstermesi gereken davranışlar hususunda cesaretlendirme açısından etkin rol oynarlar. Boshoff ve Tait tarafından 1996 senesinde finans alanında yapılan çalışma ve araştırmalar neticesinde, performans ölçütü etkisinde maaşta artış ve ikramiye ödemelerinin hizmet kalitesi açısından pozitif bir katkısı olmadığı sonucu ile beraber iş motivasyonunun çok daha kritik bir öneme sahip olduğu dolayısıyla güçlendirme uygulamalarının bankacılık sektörü içerisinde rakiplere karşı üstünlük, karlılık artışı ve hizmet kalitesinin artışına yönelik olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

2.3.1.2.Dış Müşteri Memnuniyeti

Çağımızda işletmeleri saran yoğun rekabet unsuru ile beraber müşteri taleplerini doğru bir şekilde anlayarak hızlı cevap verebilmek ancak çalışanların inisiyatife sahip olduğu ve bu inisiyatifi hayata geçirme konusunda cesaretlendirildiği işletmelerde mümkün olup bunun yolu da personel güçlendirme uygulamalarının başarıyla uygulanmasından geçmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde personel güçlendirme uygulamaları ile elde edilecek pozitif sonuçlar arasında müşteri memnuniyeti yaratılması en başta yer almaktadır. Müşteri memnuniyeti oluşturulması adına kaliteli ve hızlı bir şekilde müşterilere yanıt vermek ise birinci koşuldur. Bu yolda işletmelerdeki güçlendirilmiş personellerin performansları ile müşterileri tatmin etmek kolaylaşacaktır.

Hizmet sektöründe uygulanmak istenen güçlendirme süreçleri kolay olmamaktadır. Bunun nedeni ise imalat ve üretimin olduğu sektörlerde güçlendirmenin daha objektif bir şekilde ölçülebilmesi ve gerektiği noktada

müdahale edilebilir olması fakat hizmet sektöründe ise bu sürecin her iki tarafında da insanın yer almasından dolayı kolay müdahale edilir olamamasından kaynaklıdır.

Hizmet sektörü tüm dünyada önemli düzeyde istihdam sağlamanın yanında yarattığı gelir itibariyle de ülkeler için önemi tartışılmaz konumdadır. Özellikle 90'lı yıllardan itibaren ülkemizde de hızla gelişen hizmet sektöründe kalitenin artırılması adına başvurulan en önemli yöntemlerden biri de personel güçlendirme kavramıdır. Güçlendirme uygulaması ile çalışanlar üzerinde sağlanılmak istenen, çalışanların müşteri memnuniyetini sağlayabilme adına özgürce düşünüp karar verip uygulayabildikleri bir ortama sahip olması ve çalışanlarında bu ortam içerisinde müşterilerin tatmini ile beraber kendilerinin de motivasyonu ile sonuçlandığı bir zincire sahip olmasıdır.

Personel güçlendirmenin gerçek anlamda uygulandığı işletmelerde çalışanlar, müşterilerin taleplerini yerine getirebilme adına gerektiği noktada işletmenin kurallarını esnetebilmekte ve inisiyatif alabilmektedirler. Fakat bu noktada hassas noktalar olduğu da unutulmamalıdır. Örnek olarak; pazarlama ekibinde çalışan satış temsilcilerinin müşterinin memnuniyeti için kredi veya mevduat faiz oranlarını kendi istediği şekilde belirlemesi söz konusu değildir. Burada güçlendirmeden bahsedebilmek için müşterinin talep ve sorunlarının çözümünde gerektiği noktada görev tanımı dışına çıkarak özel girişimler ile müşterinin işletmeye bağlılığının sağlanması sayılabilir.

Müşteriler ile olan ilişkilerin başarısı için güçlendirme kavramı büyük önem içermektedir. Örgütün ortak amaçlarını benimseyerek sahiplenen çalışanların güçlendirme ile donatılmış olarak müşteriler ile ilişkilerde bulunması durumunda hem müşterilerin tatmin olması hem de işletmenin hedeflerinin karşılanması daha kolay gerçekleşebilecektir. Bu noktada güçlendirilmiş çalışanların müşterilere hizmet ederken sahip olduğu inisiyatifin sonsuz olmayıp belli kurallar çerçevesine alınması gerekliliği de göz ardı edilmemelidir.

Hizmet sektöründe uygulanan personel güçlendirme çalışmaları sonucunda çalışanlara karar verme yetkisinin verilerek sorumluluk sahibi yapılması ile beraber günlük iş süreçlerinde karşılaşılan sorunların çözülmesi kolaylaşmaktadır. Bunun sonucunda müşterilerin sorularına anında cevap verilmesi ile sorunlar başlamadan ortadan kaldırılabilmekte ve müşteri memnuniyetinin sağlanması da aynı şekilde kolaylaşmaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayabilmesi kolay olmamakta ve değişken olabilmektedir. Örnek olarak; banka çalışanı için iyi hizmet demek, müşterilerin kredi taleplerine en uygun koşullarda cevap veriyor olmak iken, müşteriler açısından ise farklı anlamları olabilmektedir. Müşteriler açısından bankada bekleme süresi, çalışanların tavırları, hizmet süreleri gibi konular hizmetin kalitesini belirleyebilmektedir. Dolayısıyla ne kadar çok müşterinin bakış açısını anlayarak hareket eden ve bu doğrultuda eğitilmiş olan çalışanlar mevcut ise müşteri gözünde de daha iyi hizmet vererek ön plana çıkmaktadırlar.

Bankacılık sektöründe çalışan kişiler, çalıştığı kurumun amaçlarını bildiği noktada ve bu amaçları sahiplendiğinde performansını artırmak suretiyle işini en iyi şekilde yapmaya özen gösterecek ve iş sonuçları ile ilgili olarak kendisini sorumlu hissedecektir. Örnek vermek gerekirse, banka personeli, işlemini yaptığı bir müşterinin sadece o an için sıradan olan bir talebini sonuçlandırma yanında, müşterisi ile sıcakkanlı ve içten bir iletişim kurarak bankasının amaçları doğrultusunda bir süpermarket anlayışı ile farklı finansal enstrümanlar hakkında da müşteriye bilgi verip olası ihtiyaçlarını tespit ederek bankasının ürünlerini sunmak için içten bir çaba gösterirse müşteri ile bankanın daha geniş çaplı çalışması yönünde adımlar atılmasını sağlayabilir. Bu yaklaşımın sonucunda beklentisi o an için sadece ödeme yapmak olan müşterinin beklentilerinin üstünde bir hizmet olarak memnun bir şekilde bankadan ayrılıyor olması ilerleyen süreçte bankaya çok daha verimli bir müşterinin kazanmasını sağlıyor olabilecektir.

Hizmet işletmeleri olarak önemli bir konumda olan bankaların çalışanları hizmet sundukları müşterilerin yerlerine kendilerini koyup, karşı tarafın düşüncelerini anlayışla karşılayıp, doğru ürünü sundukları noktada müşteri memnuniyetinin sağlanması kaçınılmaz olacaktır. Burada kritik husus, müşterilerin çalışanlar tarafından dinlenerek anlaşılması olup bu noktada müşterilerde güven duygusu oluşarak kendilerini mutlu ve memnun hissetmektedirler.

2.3.2. Personel Güçlendirme ve Karlılık

Personel güçlendirme kavramının işletmede uygulanması sonucunda çalışanların ve müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ile beraber doğal olarak işletmenin amaçlarına da ulaşması kolaylaşacaktır. Güçlendirmenin çalışanlar tarafından sahiplendiği işletmelerde motivasyon ve takım çalışması ile hareket eden çalışanların işletme karlılığına olan etkisi de artacaktır. Takım çalışmasına inanan ekip üyelerinin artan performansı, yenilikçi ve yaratıcı uygulamaları ile beraber iş sonuçlarında sıçramalar gerçekleşmesinin de sağlanması sürpriz olmayacaktır.

Hizmet sektöründe uygulanmakta olan personel güçlendirme kavramı ile beraber rakiplere karşı rekabet üstünlüğü elde edilmesi kaçınılmaz olacaktır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek açısından personel güçlendirmenin bazı özellikleri şu şekilde sayılabilir.

- Müşterilerin taleplerinin karşılanabilmesi hususunda çalışanlara daha fazla inisiyatif ve yetki vermesi,
- Hizmetin gerçekleşmesi için gerekli olan süreci hızlandırması,
- Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili tatminlerinin artması,
- Hizmet kalitesinin artırılması hususunda çalışanların da görüşlerini alması,

- Müşterilere verilen hizmetin geliştirilmesi için çalışanlara inisiyatif verilmesi,
- Güçlendirme kavramını uygulayan işletmelere rakiplerinden farklı oldukları yönünde güven aşılması,
- Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin paylaşılmasının cesaretlendirilmesi ile beraber işletmenin gelişmesi yönünde adımların ortaya çıkması,
- Ekip halinde hareket eden bir çalışma ortamı sonucunda pozitif bir örgüt kültürünün oluşması,
- İşletme içerisinde bilgiye erişimin kolay olması ve bu bilgilerin paylaşımının artması ile beraber çalışanlar arasında güven ortamının oluşması ile verimliliği artırmasıdır.

Personel güçlendirme kavramının hizmet sektöründeki işletmelerde yaygınlaşması ile beraber yöneticilerin klasik emir veren rolünün yerine çalışanlara mentorluk yapan, destekleyen, eğitimler almalarını sağlayarak kişisel gelişimlerine olanak tanıyan bir yapıya geçiş sağlanmıştır. Bununla birlikte hizmet kalitesinde görülen artışın işletmenin verimliliğini artırdığı ve sonuç olarak karlılığı da direkt olarak beslediği unutulmamalıdır.

Güçlendirme uygulamaları ile başlayan süreç ile beraber üst yönetimin rolü, müşterilerin tatminini sağlayabilmek için örgüt içerisinde koordinator olarak görev yapmak üzere yeniden belirlenmiştir. Yöneticiler, çalışanlara yeterli esnekliği sağlamalı ve inisiyatif kullanmayı teşvik etmeli, kararlara özgürce katılım konusunda motive etmelidir. Ancak bu şekilde rakiplere karşı fark yaratarak ve yaratıcı şekilde hareket eden personeller elde edilebilecek ve işletmenin amaçlarına ve karlılığına ulaşması yönündeki süreç kısalabilecektir.

Bankacılık sektöründe güçlendirme adına atılacak adımlardan olan çalışanlar için güven unsurunun var olduğu bir ortamın oluşturulması sonucunda, çalışanların kararlara katılımı ile beraber iş tatmini sağlanmakta vetakım çalışmasının uygulanması sonucunda çalışanların daha yüksek kaliteli hizmet sunabilme adına çabasınıartırdığı gözlemlenmektedir. Bunların sonucunda ise işletme içerisinde maliyetlerin azaldığı ve karlılıkta ise artışın olduğu görülmektedir.

2.3.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık

Kurumsal bağlılık, kişinin organizasyon içinde diğer çalışanlara karşı kendini yakın hissedip özdeşleştiği boyut, kişisel ve kurumsal hedef ve misyonların uygunluğunun kabullenerek içselleştirildiği boyut ve kurum içerisinde uyumu kapsayan boyutları ifade etmekte olan bir yönetim kavramıdır (Balay, 2000: 14-15).

Örgütsel bağlılık ile beraber çalışanların işletmeye duygusal olarak bağlanması söz konusu olmaktadır. Böylelikle çalışanlar, işletmenin amaçlarını benimseyip sahiplenerek hareket etmekte zorlanmamaktadırlar. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın kuvvetli olduğu işletmelerde çalışanların performansları artmakta ve bu durum iş sonuçlarına pozitif yansımakta, görevlerinden tatmin olan çalışanların işten ayrılma düşünceleri de ters orantılı olarak azalmaktadır.

Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulandığı kurumda çalışan personellerin, kararlara katılım noktasında istekli olduğu, inisiyatif almaktan çekinmedikleri ve önemli kararların alınması hususunda yetki ve sorumluluğa sahip oldukları görülmektedir. Üst yönetimin üzerine düşen ise çalışanları etkileyip motive eden bir ortak amacı, esnek bir yapıyı ve katılımcı hareket etmeyi ödüller ile özendirirken alınan riskler karşısında ceza uygulaması olmayan bir kurumsal kültür yapısını tesis etmektir(Coşkun, 2002: 224).

Bankacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın önemi hassas bir konumdadır. Rekabetin yüksek olduğu, sektör itibariyle stresin çalışma

hayatında yoğun hissedildiği bir ortamda, çalışanların devir oranı diğer sektörlere göre yüksek seyretmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek ve azaltmak amacıyla organizasyon içerisinde yöneticiler ile çalışanların ilişkilerinin kuvvetli olması, çalışanlara verilen değerin artırılarak adil bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması, yapıcı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olması örgütsel bağlılığı artıracak hususların başında gelmektedir.

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanıyor olması kurumsal kültürün kuvvetli olması ile yakından ilişkilidir. Güçlendirilmiş bir kültürden söz edebilmek için yöneticiler ile personellerin beraber hareket ettiği, ödüllendirme mekanizmasının başarı ile paralel olarak uygulandığı, çalışanların işleri ile ilgili olarak hata yapmaktan korkmadan gerektiği noktada ders almalarının teşvik edildiği, çalışan devrinin düşük gerçekleştiği, katılımın ve kurum içerisinde bilgi paylaşımının önemsendiği bir çalışma ortamının genel kalitesinin yükseltilerek müşteri memnuniyetinin sağlandığı örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Doğan, 2003: 190).

Organizasyonlarda çalışanların yöneticileri tarafından dinleniyor olması ve düşüncelerine saygı gösterilmesi güçlendirme sürecinde önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların yöneticileri ile olan empatileri sonucunda çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanarak, verimliliklerinin ve performanslarının arttığı ise sıklıkla görülmektedir.

İşletmelerde gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının amacı, personellerin görev tanımlarında yer alan ve analizler sonucu saptanan standartların neresinde yer aldıklarına dair sağlıklı geri bildirimlerin gerçekleştirilmesidir. Çalışanlara yapılan geri bildirimler ne kadar pozitif şekilde verilirse ve eğitimle de desteklenirse o kadar faydası artacaktır. Çalışanlar yöneticileri tarafından yapıcı geri bildirimler aldıkları noktada özgüvenleri de artmakta ve gelişme gösterdikleri alanları hakkında bilgi sahibi olarak mevcut durumlarını görmelerine imkan tanınmaktadır. Aynı zamanda geri bildirim

mekanizması, çalışanları motive etme açısından önemli bir araç olarak örgütlerde kullanılmaktadır (Helvacı, 2002: 158).

Güçlendirilmiş çalışanlar ile gerçekleştirilen performans görüşmesi ve değerlendirmelerinde, çalışanlara performansı ile ilgili olarak geri bildirimde bulunulması ve çalışanların hak etmekte oldukları ödülleri sunabilen etkin bir ödüllendirme yapısının oluşturulması önem arz etmektedir (Şahin, 2007: 18). Organizasyon içerisinde bu ortam oluşturulduğu noktada çalışanların işsonuçlarına ilişkin aldığı pozitif tepkiler onları daha fazla motive ederek işine ve çalıştığı kuruma daha kuvvetli bir şekilde bağlanmasına destek olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TRAKYA BÖLGESİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde “Personel Güçlendirme ve Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri” konulu tez çalışmasının araştırma yöntemi, elde edilen veriler, seçilen örneklemin özellikleri incelenmiştir.

Çalışmada personel güçlendirme kavramının alt unsurları ile özel bir bankanın personel güçlendirme açısından mevcut durumu, araştırmanın verileri doğrultusunda elde edilen sonuçlar ile analiz edilmiştir.

Araştırmada model, evren ve örneklem, verilerin toplanması, personel güçlendirme ölçeği, toplanan verilerin ayrıştırılması, yorumlanması ve istatistiksel analiz teknikleri ile ilgili sonuçların değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. İstatistiksel analizler, SPSS istatistik programına girilen veriler ile ulaşılan sonuçlar vasıtasıyla yapılmıştır.

Birinci ve ikinci bölümünde değinilmiş olan bankacılık sektöründe personel güçlendirme kavramı ve personel güçlendirmenin önemli unsurları ile ilgili olarak, Denizbank A.Ş.’nin Trakya bölgesi içerisinde yer alan şube personelleri üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiş ve personel güçlendirme kavramını nasıl algıladıkları analiz edilerek bankacılık sektörü ile ilgili kavramlar neticesinde sonuçları değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

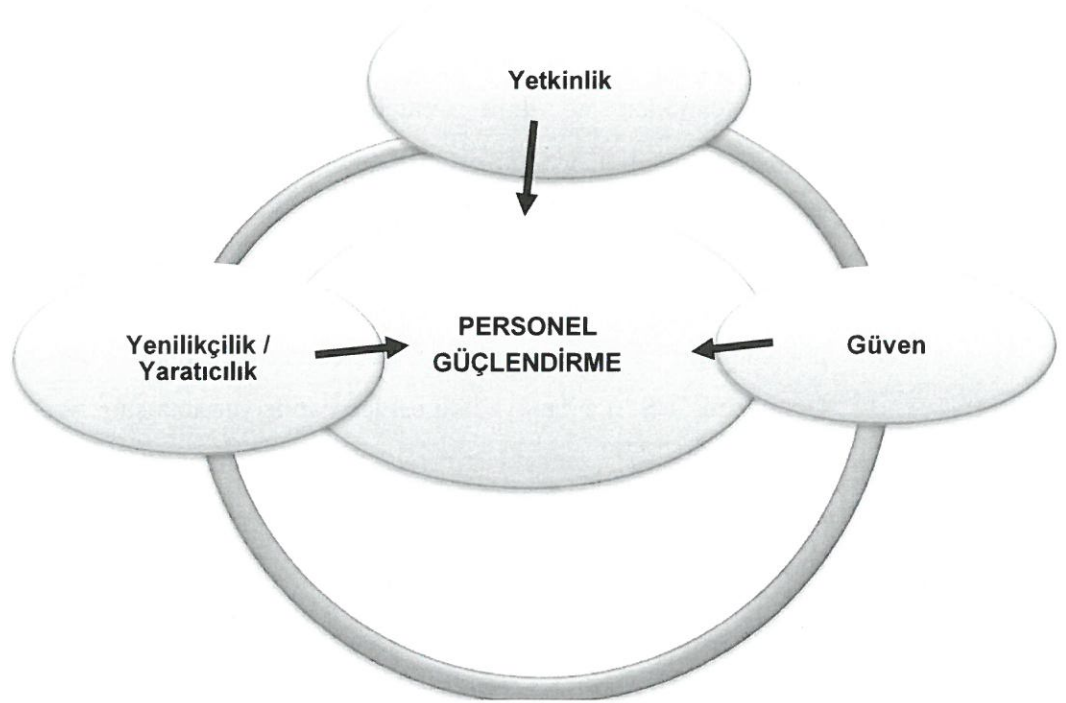
Personel güçlendirme, günümüzde hem işletmeler açısından hem de akademik anlamda popüler bir yönetim kavramı olmakla beraber sınırları tam olarak belirlenebilmiş değildir. Ülkemizde de bu hususta yapılan çeşitli çalışmalar bulunsada yeterli düzeyde değildir. Bu tez çalışması ile özellikle hizmet sektörü içerisinde

personel güçlendirmenin algılanma düzeyi tespit edilerek yöneticilere yol gösterilmesi amaçlanmaktadır.

İlgili araştırmada, personel güçlendirme kavramı teorik olarak incelenerek bankacılık sektöründeki önemi ve sektör açısından etkilediği unsurlar üzerinde durulmuş ve ardından, Denizbank A.Ş.'nin Trakya bölgesi içerisinde yer alan 39 şubesinde görev yapan bankacılara anket çalışması yapılarak çalışanların personel güçlendirme ile ilgili algılarının düzeyi incelenerek değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacını, Şekil 1'de gösterildiği gibi Personel Güçlendirmeye etki eden faktörlerin incelenmesi oluşturmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Analizi'nin Şematik Gösterimi



3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Banka çalışanlarının personel güçlendirme faktörlerini algılama seviyesi ile demografik özellikleri arasında bir ilişkinin varlığı ana hipotezi ile ilgili olarak alt hipotezler oluşturulmuştur.

T TESTİ analizi için;

Hipotez 1.1: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Kadın ve Erkekler Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 1.2: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Kadın ve Erkekler Göre Farklılık Göstermektedir.

ANOVA analizi için;

Hipotez 2.1: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Eğitime Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 2.2: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Eğitime Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 2.3: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 2.4: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 2.5: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Tecrübeye Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 2.6: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Tecrübeye Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 2.7: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Göreve Göre Farklılık Göstermektedir.

Hipotez 2.8: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Göreve Göre Farklılık Göstermektedir.

KORELASYON analizi için;

Hipotez 3.1: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik” ile Eğitim Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.2:Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik” ile Yaş Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.3: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik” ile Tecrübe Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.4:Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik” ile Görev Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.5:Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven” ile Eğitim Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.6:Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven” ile Yaş Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.7:Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven” ile Tecrübe Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.8: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven” ile Görev Arasında Bir İlişki Vardır.

Hipotez 3.9: Personel Güçlendirme Faktörlerinin Kendileri Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

3.3. Araştırmanın Tasarımı ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan ölçek 52 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, 5’li likert yöntemiyle (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ankette yer alan sorulardan 11-12-21-52 numaralı sorular “Çalışanlara değer verme ve Ödüllendirme” ile ilgili, 18-23-27-40 nolu sorular “İletişim Ortamı” ile ilgili, 10-29-30-33 nolu sorular “Yenilikçilik/Yaratıcılık” ile ilgili, 7-16-37-47 nolu sorular “Katılım ve Sorumluluk” ile ilgili, 2-5-14-44 nolu sorular “Eğitim” ile ilgili, 1-13-35-41 nolu sorular “İnisiyatif” ile ilgili, 8-17-32-43 nolu sorular “Bilgiye Erişim” ile ilgili, 22-31-46-50 nolu sorular “Motivasyon” ile ilgili, 9-19-20-25 nolu sorular “Takım Çalışması” ile ilgili, 4-24-34-39 nolu sorular “Geri Bildirim” ile ilgili, 15-28-42-51 nolu sorular “Güven” ile ilgili, 26-38-45-49

nolu sorular “Ortak Amaç” ile ilgili, 3-6-36-48 nolu sorular “Yetkinlik” ile ilgili soruları oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın sınırlılıkları şu şekilde sayılabilir;

- Bu araştırma sonucunda elde edilen veriler ve bulgular, uygulama yapılmış olan Denizbank A.Ş. Trakya bölgesindeki şube çalışanları için geçerlidir.
- Bu araştırma Bölge Müdürlükleri ile Genel Müdürlükte görev yapmakta olan çalışanlar açısından farklı sonuçlar ortaya koyabilir.
- Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, çalışanların personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili mevcut durumunu değil, güçlendirmenin banka çalışanları açısından nasıl algılandığı ile sınırlıdır.
- Bu araştırmanın sonuçları yerli ve yabancı sermayeli bankalar için farklı olabilir.
- Araştırma, anket çalışmasının yapılmış olduğu bölge ile sınırlıdır.
- İlgili araştırmanın özünde insan unsurunun bulunması sebebiyle sosyal bilimlerdeki araştırmalarda genel olarak karşılaşılan sınırlılıklar bu araştırmada geçerli durumdadır.
- Sayısal dataların güvenilirliği veri toplamak için kullanılmış olan anket tekniğinin genel özellikleriyle sınırlı durumdadır.

3.4. Ana Kütle ve Örneklem Hakkında Özet Bilgi

İlgili araştırma için uygulama alanı olarak bankacılık sektörünün seçilmesinin nedeni, personel güçlendirme kavramının, hizmet sektöründe, hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyerek müşteri memnuniyetini artırması ile beraber diğer sektörlerle kıyasla daha çok uygulanma alanı bulması ve pozitif sonuçlar doğurmasından kaynaklıdır.

Bu araştırmanın evrenini özel bir banka olan Denizbank A.Ş.'nin Trakya Bölgesinde çalışan 409 adet banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise yapılan anket çalışmasına yanıt veren 188 adet çalışan oluşturmaktadır. Çalışma için Denizbank A.Ş.'nin seçilmesinde araştırmacının Denizbank A.Ş. Trakya Bölgesinde görev yapıyor olması, Denizbank A.Ş.'nin Trakya Bölgesinde yaygın şube ağı bulunması ve özel bankalar içerisinde aktif büyüklüğüne göre ilk 5 banka arasında yer alıyor olması etkili olmuştur. Araştırmanın alanını oluşturan Trakya bölgesinde, Denizbank A.Ş.'nin toplam 39 şubesi bulunmaktadır. Bu şubelerde ise toplamda 409 çalışan bulunmaktadır. Araştırma yöntemi olarak ise anket tekniği uygulanmıştır. Yanıtlanan anketler arasından 188 adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Paylaşılmış olan anket formlarına geri dönüş oranı ise %45,9 olarak gerçekleşmiştir. 221 adet anket formuna yanıt verilmemesinin ana nedeni ise, cevapların yöneticiler ile paylaşılması düşüncesi olduğu düşünülmektedir.

Genel anlamda bankacılık sektöründe, personel güçlendirme kavramının alt unsurları arasında yer alan, inisiyatif, eğitim, motivasyon, takım çalışması gibi noktalarını yüksek derecede önemli olması bu araştırmayı gerçekleştirmek için bankacılık sektörünün seçilmesinde büyük rol oynamıştır.

3.5. Veri Toplama Tekniği

Yapılan saha araştırmasındaki veriler, anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anketler gönüllülük esasına dayalı olarak yansız biçimde denekler tarafından bizzat doldurulmuştur. Anket içeriğinde teorik olarak ortaya konulan güçlendirmenin alt konu başlıkları yer almaktadır. Bir organizasyonun güçlendirme açısından değerlendirilmesine yönelik olarak; çalışanların güçlendirmeye ilişkin bakış açıları ve alt konu başlıklarına yönelik algı düzeyi ölçülerek ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Verileri toplamaya yönelik olarak iki farklı bölüm içeren anket formu araç olarak kullanılmıştır. Bu bölümler ise "Kişisel Bilgi Formu" ve "Personel Güçlendirme Ölçeği" dir.

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda, ankete cevap veren banka çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, kıdem süresi ve kurumdaki pozisyonu ile ilgili demografik nitelikte olan sorular yer almaktadır.

Anket formu araştırmacı tarafından banka çalışanlarına elektronik posta vasıtasıyla gönderilmiştir. Personel güçlendirme ile ilgili katılımcılara n bilgi verilmiş, araştırmanın gizliliği hususunda gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Yanıtlanan tüm formlar, araştırmacı tarafından kontrol edilerek, eksik veya yanlışdoldurulmuş olan anket formları değerlendirilme kapsamına dahil edilmemiştir.

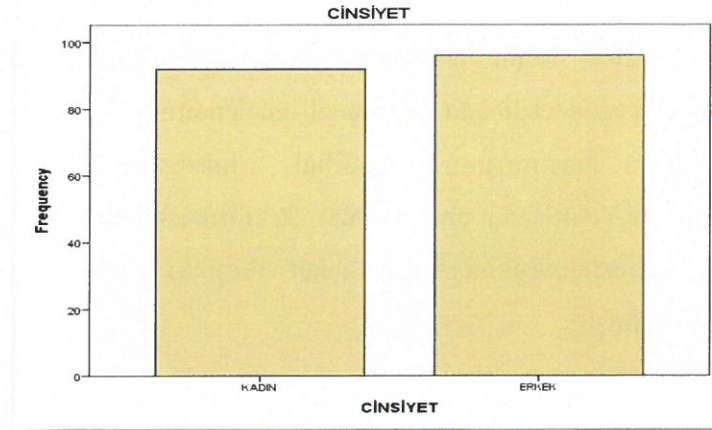
İlgili araştırma için Beşli Likert leği temel olarak alınmıştır. Verilen yanıtların puanlama sistemi ise şu şekildedir;

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Kararsızım
- 4: Katılıyorum
- 5: Tamamen Katılıyorum

3.6. Anketörlerin Demografik zelliklerinin Frekans Dağılımları

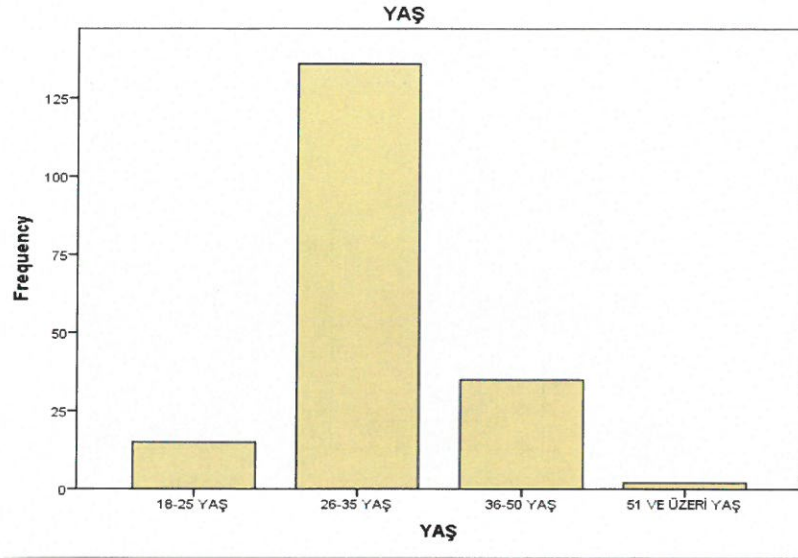
Ankete katılan çalışanların yaş, cinsiyet, pozisyon, eğitim ve çalışma süreleri gibi demografik özellikleri frekans analizi ile test edilmiştir.

Aşağıda yer alan grafiklerde anket uygulanan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi, toplam kaç yıldır çalıştıkları ve pozisyonları yer almaktadır.

Grafik 1:AraştırmayaKatılanların Cinsiyete Göre Grafiği**Tablo 1:**Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

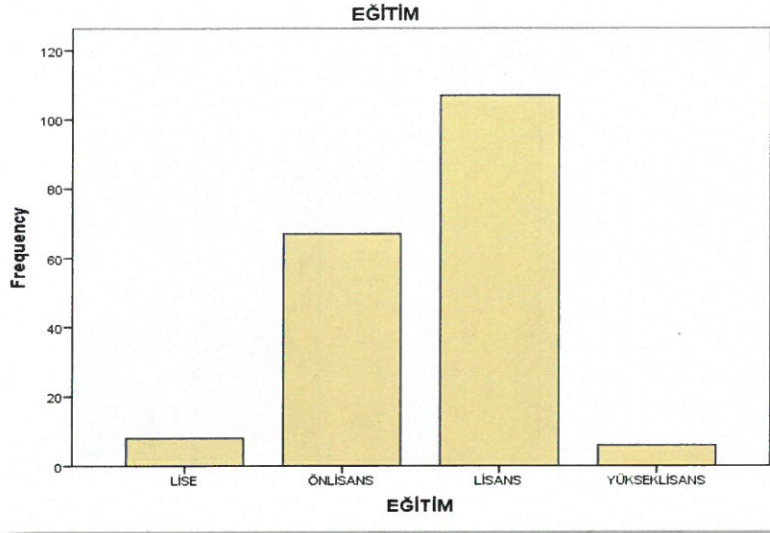
Cinsiyetiniz Nedir?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Valid	Kadın	92	48,9	48,9	48,9
	Erkek	96	51,1	51,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların, cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 48,9’u Kadın (92 kişi), % 51,1’ i (96 kişi) Erkek’tir.

Grafik 2:Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Grafiği**Tablo 2:Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşa Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı**

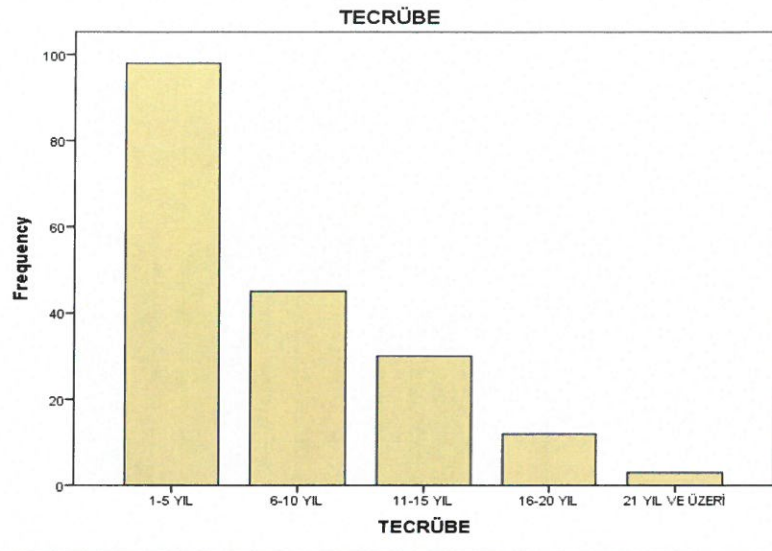
Hangi Yaş Aralığındasınız?					
		Frekans	Yüzelik	Geçerli yüzelik	Birikimli yüzelik
Valid	18-25 Yaş Arası	15	8,0	8,0	8,0
	26-35 Yaş Arası	136	72,3	72,3	80,3
	36-50 Yaş Arası	35	18,6	18,6	98,9
	51 ve Üstü Yaş	2	1,1	1,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların, yaşlara göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılanların % 8’i 18-25 yaş aralığında (15 kişi), % 72,3’ü 26-35 yaş aralığında (136 kişi), % 18,6’sı 36-50 yaş aralığında (35 kişi), %1,1’i ise (2 kişi) 51 ve üzeri yaşındadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmını 26-35 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Grafik 3: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Grafığı**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitime Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı**

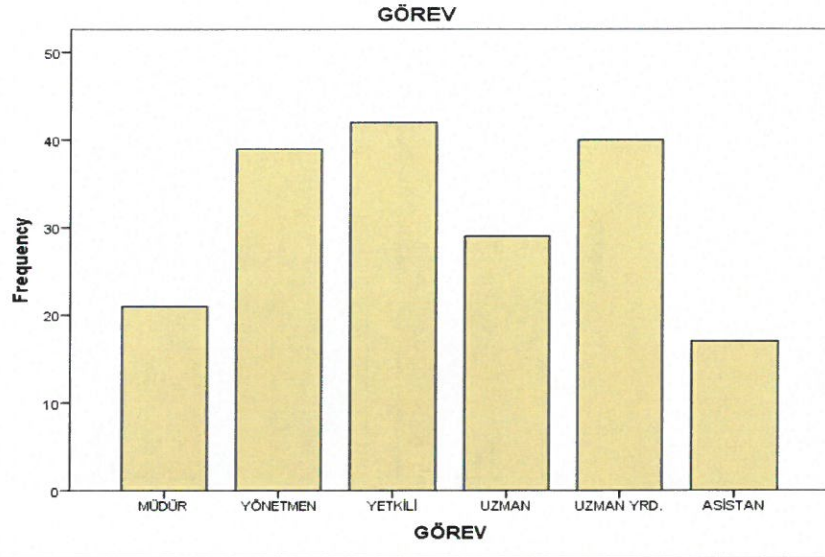
Eğitim Durumunuz Nedir?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Valid	Lise	8	4,3	4,3	4,3
	Ön Lisans	67	35,6	35,6	35,9
	Lisans	107	56,9	56,9	96,8
	Yükseklisans	6	3,2	3,2	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların, eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılanların % 4,3'ü Lise (8 kişi), % 35,6'sı Önlisans (67 kişi), %56,9'u Lisans (107 kişi), %3,2'si Yüksek lisans (6 kişi) mezundur. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmını Lisans eğitimine sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Grafik 4: Araştırmaya Katılanların Tecrübeye Göre Grafiği**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Tecrübeye Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı**

Mesleğinizde Hangi Yıl Aralığındasınız?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Valid	1-5 yıl	98	52,1	52,1	52,1
	6-10 yıl	45	23,9	23,9	76,1
	11-15 yıl	30	16,0	16,0	92,0
	16-20 yıl	12	6,4	6,4	98,4
	21 ve üzeri yıl	3	1,6	1,6	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların, mesleki tecrübelerine göre dağılımı Tablo 4’de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 52,1’i 1-5 yıl mesleki tecrübeye (98 kişi), % 23,9’u 6-10 yıl meslekitecrübeye (45 kişi), % 16’sı (30 kişi) 11-15 yıllık tecrübeye, %6,4’ü (12 kişi) 16-20 yıllık tecrübeye, %1,6’sı (3 kişi) 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmını 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Grafik 5: Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Grafiği**Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı**

Çalıştığınız Kurumdaki Göreviniz Nedir?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Valid	Müdür	21	11,2	11,2	11,2
	Yönetmen	39	20,7	20,7	31,9
	Yetkili	42	22,3	22,3	54,3
	Uzman	29	15,4	15,4	69,7
	Uzman Yrd.	40	21,3	21,3	91,0
	Asistan	17	9,0	9,0	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların, görevlerine göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 11,2’si Müdür (21 kişi), % 20,7’si Yönetmen (39 kişi), % 22,3’ü Yetkili (42 kişi), %15,4’ü Uzman (29 kişi), %21,3’ü Uzman Yrd. (40 kişi),%9’u ise Asistan (17 kişi) olarak görev almaktadırlar. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmını Yetkili olarak görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır.

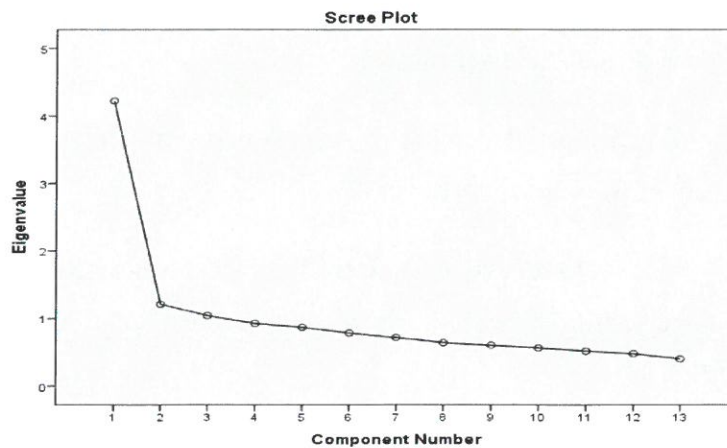
3.7. Açıklayıcı Faktör Analizi

Örnekleminizin analize uygun olup olmadığını açıklamak için KMO (Kaiser Mayer Olkin)-Bartlett Testi uygulanmıştır. KMO, 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0,50'den büyük olması gerekir. Bartlett testi, veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki Korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. P value değeri $< 0,05$ ise veri seti faktör analizi için uygundur.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri 1'e yakın olduğundan verilerin uygun olduğuna karar verilmektedir. Anlamlılık değeri (Sig.) ise 0,05'den küçük olduğundan verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Böyleceki değerden de kullanılan dataların faktör analizi için uygun olduğunu görülmektedir.

Rotasyondan sonra eigenvalues 1'den büyük olan 3 faktör vardır. İlk faktör varyansın %32'sini açıklıyor. Rotasyon faktörlerin göreceli önemini eşitliyor (faktör 1'in katkısı %32'den %23'e düşüyor). 3 faktör toplam varyansın yaklaşık yarısını açıklıyor.

Grafik 6: Scree plot



Yukarıdaki grafik 3 faktör olabileceğini göstermektedir.

Tablo 6:Açımlayıcı faktör analizi sonuçları

	Faktör Yükleri		
	F1	F2	F3
Anlam ortak amaç	,710		
Yetkinlik yeterlilik	,695		
Takım çalışması	,629		
Karar verme ve katılım yetki ve sorumluluk	,588		
Bilgiye erişim bilgilerin paylaşımı	,566		
Motivasyon	,542		
Eğitim	,508		
İletişim ortamı	,477		
Çalışanlara değer verme odullendirme		,771	
Geribildirim performans değerlendirme		,768	
Güven		,573	
Yenilikçilik yaratıcılık			,826
İnsiyatif otonomi seçim esneklik			,550
Cronbach's Alpha	$\alpha=.80$	$\alpha=.60$	$\alpha=.32$
Açıklanan Varyans	%23.615	%14.568	%11.669
Açıklanan Toplam Varyans	%49.853		
KMO: .599; $\chi^2 = (3)=64,512;p<.005$			

Rotasyondan önce çoğu değişkenler ilk faktörle ilişkiliyken rotasyondan sonra daha dengeli hale getirilmiştir.

Eigen değeri 1'den küçük olan faktörler atıldığı için mevcut 3 faktörün varyansın bir kısmını açıklıyor.

Üç Faktörün ayrı ayrı güvenilirliği ise; birinci faktör Yetkinlik için Alpha ,797; ikinci faktör Güven için Alpha , 596 ; üçüncü faktör Yenilikçilik için Alpha ise ,321 'dir.

Üçüncü faktör olan yenilikçilik faktörünün güvenilirliği Alpha değerine göre 0.321 ile düşük güvenilir olduğundan dolayı faktörlerden çıkarılmıştır.

Birinci Faktörün Güvenirliliği

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,797	8

İkinci Faktörün Güvenirliliği

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,596	3

Üçüncü Faktörün Güvenirliliği

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,321	2

3.8. Ankette Kullanılan Ölçeğin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Anketlerin tüm çalışanlar ile paylaşılmasından önce, 16 kişi ile ön uygulama gerçekleştirilmiş ve ön uygulama yapılan kişilerin görüşleri doğrultusunda, farklı anlamlara sebebiyet verebilecek anket sorularının olduğu fark edilmiştir. Bu tespit sonrasında ise gerekli düzeltmeleri yapmak amacıyla, anket içerisindeki ilgili sorularda gerekli güncellemeler yapılmıştır.

Bu tez çalışmasında, bankacılık sektöründe personel güçlendirmenin çalışanlar tarafından algılanma düzeyini ölçmek amacıyla beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanmış olan personel güçlendirme ölçeği 52 maddeden oluşmaktadır. 13 adet alt konu başlığı ve her alt konu başlığı için 4 adet soru sayısı bulunmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği oluşturulurken alt konu başlıklarının seçiminde farklı yazar ve akademisyenlerin görüşlerinden faydalanılmış olup

incelemeler sonucunda; güven (Çuhadar, 2005; Çalışkan, 2006; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Koçel, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2007; Doğan ve Demiral, 2009; Doğan, 2003; Çetin ve Günay, 2001; Ataman, 2001), yetki ve sorumluluk, katılım ve karar verme (Çuhadar, 2005; Şimşek 2006; Koçel, 2007; Ataman, 2002; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Hamel ve Breen, 2007; Çavuş, 2006; Koç, 2008; Özgen ve Türk, 1997; Gülcan, 2007; Arda, 2006; Sadullah, 1998; Gümüştekin ve Emet, 2007; Erengül, 1997; Çetin ve Günay, 2001; Coşkun, 2002; Doğan, 2003; Doğan, 2006), yenilikçilik ve yaratıcılık (Çuhadar, 2005; Koç, 2008; Özgen ve Türk, 1997; Doğan, 2006; Ataman, 2001), inisiyatif (Çuhadar, 2005; Erengül, 1997; Koçel, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2007; Cacioppe, 1998; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Coşkun, 2002), bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı (Çuhadar, 2005; Koçel, 2001; Hamel ve Breen, 2007; Çavuş, 2006; Koç, 2008; Özgen ve Türk, 1997; Akçakaya, 2010; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Yüksel ve Erkutlu, 2003; Doğan, 2003), motivasyon (Çalışkan, 2006; Koçel, 2007; Erengül, 1997; Özbek, 2008; Spreitzer, 1995), eğitim (Şimşek, 2006; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2007; Koçel, 2001; Hamel ve Breen, 2007; Çavuş, 2006; Doğan, 2003; Gülcan, 2007; Yüksel ve Erkutlu, 2003; Çetin ve Günay, 2001; Ataman, 2001), takım çalışması (Koçel, 2007; Ataman 2002; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Zaim, 2000; Coşkun, 2002), yetkinlik (Koçel, 2007; Erengül, 1997; Hu ve Leung, 2003; Gümüştekin ve Emet, 2007), ortak amaç (Koçel, 2007; Coleman, 1996; Özaksu, 2006; Doğan, 2003; Gümüştekin ve Emet, 2007), çalışanlara değer verme ve ödüllendirme (Hamel ve Breen, 2007; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Yüksel ve Erkutlu, 2003; Çetin ve Günay, 2001), iletişim ortamı (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007), geri bildirim ve performans değerlendirme (Özaksu, 2006; Çetin ve Günay, 2001; Şahin, 2007) unsurları alt konu başlıkları olarak araştırmacı tarafından belirlenmiş ve ilgili kaynaklardan anket soruların hazırlanması hususunda uyarılma ve güncelleme yapılmıştır. Bu alt boyutlar etrafında banka personellerinin güçlendirme kavramını nasıl algıladıkları hususu tespit edilmek istenmiştir.

Araştırma kapsamında banka çalışanlarının personel güçlendirme açısından algı düzeylerini ölçebilmek için alt konu başlıkları ile ilgili olarak araştırmacı tarafından 4'er tane soru hazırlanmıştır. Alt konu başlıkları arasında yer alan;

Katılım ve sorumluluk boyutu ile kurum içindeki çalışanların kararlara katılım düzeyi ile yeterince sorumluluk duygusuna sahip olunup olunulmadığı ortaya konulmak ve ölçebilmek amaçlanmaktadır.

İnisiyatif, organizasyon içerisindeki çalışanların müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi amacıyla gerektiği noktada yöneticilerine danışmadan karar vererek hareket edebilmesi olup araştırmada konu ile ilgili dört soru sorulmuştur. Amaç ise banka çalışanlarının personel güçlendirme kavramında önemli bir yer tutmakta olan inisiyatif unsurunu nasıl algıladıklarını ölçebilmektir.

Bilgiye erişim, çalışanların ihtiyacı olan bilgiye doğru bir şekilde ve zamanında ulaşım ulaşamadığını ölçebilmek amacıyla çalışmada dört soru sorulmuştur.

Yenilikçilik ve yaratıcılık, organizasyonun yenilikçiliği ve yaratıcılığı ne düzeyde teşvik ettiğini ölçebilmek ve çalışanların da yenilikçi ve yaratıcı hizmet sunmak için ne derece istekli olduğunu analiz edebilmek amacıyla araştırmada dört soruya yer verilmiştir.

Yetkinlik, çalışanların yeteneklerine ne derece inandığını ve yeni yeteneklere sahip olabilmek için mevcutta yapmakta oldukları işin katkı düzeyini ölçebilmeye yönelik olarak çalışmada dört soru bulunmaktadır.

Organizasyonda içerisinde ortak bir amaç bulunmuyorsa personel güçlendirmenin de başarılı olduğu düşünülemez. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ortak amaç duygusunun düzeyini ölçebilmek amacıyla dört soruya yer verilmiştir.

Güven, personel güçlendirme kavramı içerisinde çok önemli bir unsur olarak yer almaktadır. İşletme içerisinde hem personelin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilerin astlarına olan güven duygusunun boyutunu ölçebilmek amacıyla çalışma içerisinde dört adet soru bulunmaktadır.

Eğitim, personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi açısından eğitim çok önemli bir kilit taşı vazifesi görmekte olup araştırma

kapsamında örgütün eğitime ne derece önem verdiğini ve çalışanların da eğitim unsurunu nasıl algıladıklarını tespit edebilmek amacıyla dört adet soru sorulmuştur.

Takım çalışması, işletme içerisinde gücün yöneticiler tarafından alt gruplar ile paylaşılması sonucu klasik yönetim anlayışı olan yetkinin merkezde toplanmasından uzaklaşmasını ifade etmektedir. Çalışma kapsamında takım çalışmasını ölçümlenebilmek amacıyla dört adet soruya yer verilmiştir.

Geri bildirim, üst yönetimin hedeflerini çalışanları ile paylaştığı ve çalışanlardaki başarılı ve noksan görülen hususları paylaşmak suretiyle çalışanların yeterlilikleri hususunda bilgi sahibi olma şansı tanınması olarak düşünülebilir. Çalışma kapsamında başarılı bir geri bildirim sisteminin var olup olmadığını ölçebilmek amacıyla dört adet soru sorulmuştur.

Çalışanlara değer verme ve ödüllendirme, organizasyon içerisinde yönetimin çalışanların başarılı iş sonuçlarına karşı tutum ve yaklaşımları ile bu sonuçların teşvik edilmesine yönelik ödüllendirme uygulamalarının ne seviyede uygulandığını ve çalışanlar tarafından da ne derecede algılandığını ölçebilmek amacıyla çalışma kapsamında dört adet soruya yer verilmiştir.

İletişim ortamı boyutu ile kurum içinde karşılıklı iletişim ortamının güçlendirme kavramı açısından incelenmesini amaçlanmaktadır. Personellerin kendi arasında, yöneticileriyle ve diğer bölümler arasında var olan iletişim ortamının iyi bir şekilde organize edilmesi iletişimi kolaylaştıracak ve doğal olarak çalışanların işletmenin amaçları ile kurum içi gelişmelerden haberdar olması sağlanabilecektir. İyi bir iletişim ortamı ile çalışanlara kurumun amaç ve hedefleri en net ve hızlı bir şekilde aktarılabilir.

Motivasyon unsurunun çalışanlar üzerinde etkili olduğu işletmelerde çalışanlar, yeteneklerini kullanma hususunda istekli davranmakta ve bu durumda iş sonuçlarına pozitif katkı sağlamaktadır. Motivasyonun sağlanması aşamasında ise işletme yönetiminin çalışanlara uygun koşulları sunmasının etkisi yüksektir. Böylelikle motivasyonu yüksek çalışanların bulunduğu işletmelerde personel güçlendirme çalışmaları çok daha iyi sonuç verebilecektir.

Anketten elde edilen bilgilere göre, Denizbank A.Ş.'nin Trakya Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren 39 şubesindeki 409 banka çalışanından 188banka çalışanın ankete yanıt verdiği tespit edilmiştir.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçeğimiz güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğimiz düşük güvenilir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçeğimiz oldukça güvenilir ve

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğimiz yüksek seviyede güvenilirdir (Altok, 2009:129).

Tablo 7:Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,533	,605	3

Personel Güçlendirme Ölçeğindeki 52 adet Likert Ölçeği'ne dayalı soru için 3 faktör belirlenmiş olup "Alfa Modeli"ne göre yapılan "Güvenilirlik Analizi" uygulanarak ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.9. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısının (r) değerine göre korelasyonun derecesi hakkında aşağıdaki yorumlar yapılabilir;

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0.9$	$-0.9 \leq r < -0.5$	$-0.5 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.5$	$0.5 < r \leq 0.9$	$0.9 < r \leq 1$

Tablo 8:Personel Güçlendirme Faktörlerinden Yetkinlik ile Demografik Özellikler Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Correlations		YETKİNLİK
EĞİTİM	Pearson Correlation	►,010
	Sig. (2-tailed)	<u>,890</u>
	N	188
YAŞ	Pearson Correlation	►,174
	Sig. (2-tailed)	<u>,017</u>
	N	188
TECRÜBE	Pearson Correlation	►,192
	Sig. (2-tailed)	<u>,008</u>
	N	188
GÖREV	Pearson Correlation	►-,122
	Sig. (2-tailed)	<u>,094</u>
	N	188

Çalışanların yaşları ve tecrübeleri arttıkça; yetkinlikleri de artmaktadır.

Tablo 9:Personel Güçlendirme Faktörlerinden Güven ile Demografik Özellikler Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Correlations		GÜVEN
EĞİTİM	Pearson Correlation	►-,078
	Sig. (2-tailed)	<u>.285</u>
	N	188
YAŞ	Pearson Correlation	►,117
	Sig. (2-tailed)	<u>.111</u>
	N	188
TECRÜBE	Pearson Correlation	►,152
	Sig. (2-tailed)	<u>.037</u>
	N	188
GÖREV	Pearson Correlation	►-,160
	Sig. (2-tailed)	<u>.028</u>
	N	188

Çalışanların tecrübeleri arttıkça güvenleri de artmaktadır, görevleri arttıkça ise güvenlerki azalmaktadır.

Tablo 10:Personel Güçlendirme Faktörlerinin Kendi Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Correlations		YAŞ
YETKİNLİK VE GÜVEN	Pearson Correlation	►,405
	Sig. (2-tailed)	<u>.000</u>
	N	188

Çalışanların yetkinlikleri arttıkça güven özellikleri de artmaktadır. İki faktör kendi içinde pozitif korelasyon göstermektedir.

3.10. Hipotez Testleri

Araştırmamıza T-Testi uygulanarak Personel Güçlendirme faktörlerinin, kadın ve erkeklere göre farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiş, Anova testi ile de demografik değişkenler ile Personel Güçlendirme Faktörlerinin varyansları karşılaştırılmıştır.

CEVAPLARIN DAĞILIMI	
	Kesinlikle Katılmıyorum
	Katılmıyorum
	Kararsızım
	Katılıyorum
	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 11: T-Testi'ne Göre Personel Güçlendirme Faktörlerinin, Kadın ve Erkeklere Göre Değişkenliği.

Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	d.	Önem (P)
YETKİNLİK	Erkek	96	3,83	0,276	2,101	186	0,37
	Kadın	92	3,75	0,254			
GÜVEN	Erkek	96	3,88	0,280	2,459	186	0,015
	Kadın	92	3,77	0,341			

Tablo 11'de de görüldüğü üzere T-Testi sonuçlarına göre; Personel Güçlendirme faktörlerinden, "Yetkinlik", ve "Güven" kadın ve erkeklere göre farklılık göstermektedir ($p < 0,05$).

Tablo 12: Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Eğitim Arasındaki Farklılık

Alt Boyut	Eğitim	N	Ort.	Ss.	F	d.	Önem (P)
YETKİNLİK	LİSE	8	3,82	0,207	0,131	4	0,941
	ÖNLİSANS	67	3,78	0,224			
	LİSANS	107	3,80	0,230			
	YÜKSEK LİSANS	6	3,77	0,908			
GÜVEN	LİSE	8	3,96	0,191	1,255	4	0,291
	ÖNLİSANS	67	3,82	0,271			
	LİSANS	107	3,83	0,240			
	YÜKSEK LİSANS	6	3,59	1,187			

Tablo 12’den de anlaşılacağı üzere, Personel Güçlendirme faktörleri ile çalışanların eğitimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 13:Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Yaş Arasındaki İlişki.

Alt Boyut	Yaş	N	Ort.	Ss.	F	Sd.	Önem (P)
YETKİNLİK	18-25 yaş	15	3,80	0,281	4,559	3	0,004
	26-35 yaş	136	3,77	0,253			
	36-50 yaş	35	3,86	0,268			
	51 yaş ve üzeri	2	4,37	0,530			
GÜVEN	18-25 yaş	15	3,81	0,299	1,359	3	0,257
	26-35 yaş	136	3,81	0,319			
	36-50 yaş	35	3,85	0,299			
	51 yaş ve üzeri	2	4,25	0,471			

Tablo 13’den de anlaşılacağı üzere, Personel Güçlendirme faktörlerinden ‘Yetkinlik’ ve ‘Güven’ ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 14:Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Tecrübe Arasındaki İlişki.

Alt Boyut	Tecrübe	N	Ort.	Ss.	F	Sd.	Önem (P)
YETKİNLİK	1-5 yıl	98	3,79	0,279	5,775	4	0,000
	6-10 yıl	45	3,82	0,218			
	11-15 yıl	30	3,84	0,242			
	16-20 yıl	12	3,74	0,155			
	21 yıl ve üzeri		4,43	0,390			
GÜVEN	1-5 yıl	98	3,77	0,345	2,531	4	0,042
	6-10 yıl	45	3,87	0,263			
	11-15 yıl	30	3,89	0,278			
	16-20 yıl	12	3,77	0,241			
	21 yıl ve üzeri	3	4,22	0,336			

Tablo 14'den de anlaşılacağı üzere, Personel Güçlendirme faktörlerinden 'Yetkinlik' ile çalışanların tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer Personel Güçlendirme Faktörü ile ise anlamlı bir farklılık göstermemektedirler.

Tablo 15:Anova Analizine Göre Personel Güçlendirme Faktörleri ile Görev Arasındaki İlişki.

Alt Boyut	Görev	N	Ort.	Ss.	F	Sd.	Önem (P)
YETKİNLİK	MÜDÜR	1	3,89	0,325	2,531	5	0,030
	YÖNETMEN	9	3,82	0,253			
	YETKİLİ	2	3,80	0,136			
	UZMAN	29	3,67	0,365			
	UZMAN YRD.	40	3,84	0,275			
	ASİSTAN	17	3,70	0,183			
GÜVEN	MÜDÜR	21	3,95	0,299	2,044	5	0,074
	YÖNETMEN	39	3,80	0,276			
	YETKİLİ	42	3,90	0,176			
	UZMAN	29	3,75	0,515			
	UZMAN YRD.	40	3,75	0,308			
	ASİSTAN	17	3,83	0,187			

Yapılan analizler sonucunda ortaya koyulan hipotezlerin genel durumu şu şekilde sonuçlanmıştır:

T-TESTİ ANALİZİ	DURUM
Hipotez 1.1: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘Yetkinlik’’, Kadın ve Erkeklere Göre Farklılık Göstermektedir.	KABUL
Hipotez 1.2: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘Güven’’, Kadın ve Erkeklere Göre Farklılık Göstermektedir.	KABUL

ANOVA ANALİZİ	DURUM
Hipotez 2.1: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Eğitime Göre Farklılık Göstermektedir.	RED
Hipotez 2.2: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Eğitime Göre Farklılık Göstermektedir.	RED
Hipotez 2.3: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	KABUL
Hipotez 2.4: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	KABUL
Hipotez 2.5: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Yetkinlik”, Tecrübeye Göre Farklılık Göstermektedir.	KABUL
Hipotez 2.6: Personel Güçlendirme Faktörlerinden “Güven”, Tecrübeye Göre Farklılık Göstermektedir.	RED

KORELASYON ANALİZİ	DURUM
Hipotez 3.1: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘ Yetkinlik’’ ile Eğitim Arasında Bir İlişki Vardır.	RED
Hipotez 3.2: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘ Yetkinlik’’ ile Yaş Arasında Bir İlişki Vardır.	KABUL
Hipotez 3.3: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘ Yetkinlik’’ ile Tecrübe Arasında Bir İlişki Vardır.	KABUL
Hipotez 3.4: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘ Yetkinlik’’ ile Görev Arasında Bir İlişki Vardır.	RED
Hipotez 3.5: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘ Güven’’ ile Eğitim Arasında Bir İlişki Vardır.	RED
Hipotez 3.6: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘ Güven’’ ile Yaş Arasında Bir İlişki Vardır.	RED
Hipotez 3.7: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘Güven’’ ile Tecrübe Arasında Bir İlişki Vardır.	KABUL
Hipotez 3.8: Personel Güçlendirme Faktörlerinden ‘‘Güven’’ ile Görev Arasında Bir İlişki Vardır	KABUL
Hipotez 3.9: Personel Güçlendirme Faktörlerinin Kendileri Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.	KABUL

SONUÇ

Bilgiye bu kadar hızlı ve kolay ulaşılabilen bir ortamda müşterilerin talepleri sürekli gelişmekte ve buna bağlı olarakta değişmektedir. İşletmeler ise bu artan müşteri talepleri doğrultusunda ve artan rekabet ile beraber değişmekte olan çevreye ve teknolojiye uyum sağlamakta zorluk çekebilmektedir. Bu zorlu süreç içerisinde organizasyonların başarıya ulaşması açısından en önemli unsur olarak insan faktörü öne çıkmaktadır. İnsan gücünü en doğru ve verimli bir şekilde kullanabilmeyi başarabilen örgütler ise bir adım öne çıkmayı başarabilmektedir. Bu noktada çağdaş yönetim teknikleri arasında yer alan ve insan unsurunun işletme içerisinde verimini maksimum seviyeye çıkarmayı amaçlayan personel güçlendirme kavramı önem arz etmektedir.

Personel güçlendirme kavramı, örgüt içerisindeki çalışanlara sorumluluk ve inisiyatif vererek karar verme hususunda katılımlarının teşvik edildiği, sağlıklı bir iletişim ortamı ile karşılıklı güven ortamının oluşturulduğu, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin takım çalışması içerisinde paylaşıldığı, çalışanların üst yönetim tarafından sağlanan eğitim imkanları ile sürekli olarak gelişmesine olanak tanındığı, düzenli geri bildirimler ile çalışanların gelişimine yönelik paylaşımlarda bulunulan modern bir yönetim tekniğidir.

Yoğun rekabet ortamı içerisinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumlar, varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmek ve verimliliklerini artırabilmek için zaman içinde organizasyonel değişiklikler yapmayı tercih etmekte ve yeni yönetim tekniklerini uygulamaktadırlar. Bu noktada personel güçlendirme kavramı en çok tercih edilen yöntemlerin başında gelmektedir.

Bankacılık sektöründe zaman içerisinde personel güçlendirme kavramının önemi daha iyi anlaşılmış olup, özellikle rekabet seviyesinin yüksek olduğu ortamda rakiplere karşı müşterilerine kaliteli ve hızlı hizmet sunmak suretiyle avantaj sağlamak ve müşterilerin taleplerine çok daha çabuk bir şekilde cevap verebilmek

için müşteriler ile birebir temas halinde bulunan çalışanlara sorumluluğun kaydırılarak onlara inisiyatif ve karar verme yetkilerinin veriliyor olması ve organizasyon içerisinde bu anlayışın oluşturulmuş olması kritik derecede öneme sahiptir.

Araştırma için bankacılık sektörünün seçilmesinin ana nedeni, yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu hizmet sektörünün en önemli alt sektörleri arasında yer alan bankaların rakiplerine karşı üstünlük sağlama açısından çalışanlarını güçlendirme adına farklı türde eğitimler vererek güçlendirme uygulamalarını en yakın şekilde benimseyen kurumlar arasında yer almasıdır. Çalışma ile bankacılık sektöründe güçlendirmenin ne derece uygulanmakta olduğunu ve çalışanların güçlendirme uygulamalarını nasıl algıladıklarını incelenerek sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışmasında, personel güçlendirme kavramının bankacılık sektöründe giderek artan önemine değinilmiş ve artan rekabet ortamı içerisinde sektörde rakiplere karşı avantaj elde edebilmek için müşteri taleplerine hızlı ve etkili yanıt verebilen, güven duygusu yüksek olan, takım çalışması içerisinde hareket edebilen, sorumluluk alabilen çalışanlara sahip olabilmek için personeli güçlendirmenin ve bu kavramı organizasyon içerisinde etkin bir yönetim tekniği olarak uygulanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada, Denizbank A.Ş.'nin Trakya Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren 39 şubesinde çalışan 188 kişiye anket tekniği uygulanarak personel güçlendirme kavramı ile ilgili mevcut durumu algılama düzeyi hakkında veriler elde edilmiş ve elde edilen verilerde istatistiksel teknikler ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışması esnasında uygulanan anket ile beraber personel güçlendirme unsurlarının özel bir bankanın Trakya bölgesinde çalışanları tarafından algılanma düzeyi analiz edilmiştir. Özellikle çalışanların güçlendirme uygulamalarını nasıl anladıklarından hareket etmek suretiyle elde edilen bilgiler neticesinde banka

personellerinin demografik yapılarına göre güçlendirme alt boyutları arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Personel Güçlendirme ölçeğinde yer alan sorular için “Alfa Modeli”ne göre yapılan “Güvenilirlik Analizi” uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür. Anketin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Trakya bölgesinde görev yapan şube çalışanlarının eğitim düzeyine göre personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu banka çalışanlarının personel güçlendirme algılarının yenilikçilik alt boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini ancak personel güçlendirme ölçeğinin diğer boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Trakya bölgesinde görev yapan şube çalışanlarının yaş gruplarına göre personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda yetkinlik ve güven alt boyutlarına ilişkin değerlerin p değerinden (0.05) küçük olması nedeniyle bankacıların personel güçlendirme boyutlarına ilişkin görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer personel güçlendirme faktörlerinin ise yaş unsuru ile anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Trakya bölgesinde görev yapan şube çalışanlarının, personel güçlendirme ölçek boyutlarına ilişkin görüşlerine göre kıdem grupları arasında fark olup olmadığını belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme faktörlerinden yenilikçilik ve yetkinlik ile çalışanların tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta olup diğer güçlendirme faktörleri ile tecrübe arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Trakya bölgesinde görev yapan şube çalışanlarının, görev değişkeninin personel güçlendirme ölçeğine etkisini belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme faktörleri arasındaki yenilikçilik ve yetkinlikfaktörleri ile banka çalışanlarının görevleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Diğer personel güçlendirme faktörlerinin ise görev ile anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Banka çalışanlarının tecrübeleri arttıkça; yetkinlikleri, yenilikçilik uygulamaları ve güven alt unsurları da artmakta olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir.

Banka çalışanlarının görev ve ünvan seviyeleri yükseldikçe, güvenleri, ve yenilikçilik unsurları da artmakta olduğu da gerçekleştirilen korelasyon analizi ile saptanmıştır.

İşletmeler için güçlendirme kavramı bir defa uygulanarak tamamlanacak bir yönetim tekniği değildir. Devamlı olarak işletmenin yaşam döngüsü içerisinde yer alması gereken, eğitim çalışmaları ile canlı tutulması gereken bir tekniktir. Böylelikle kısa vadeli iş sonuçlarından ziyade uzun vadede işletmenin avantajlı çıkması sağlanılabilecektir. Bu da güçlendirme kavramını kararlı bir şekilde uygulayarak ulaşılabilecek bir süreçtir.

Günümüzde banka yönetimleri, yoğun rekabet ortamı içerisinde personellerinin becerilerini ve yetkinliklerini artırmak suretiyle hem iç hem de dış müşterilerin taleplerine çok daha hızlı ve kaliteli yanıt verebilmeyi arzulamaktadırlar. Bunun içinde güçlendirme çalışmalarına yönetim politikaları arasında ağırlık vermeye başlamışlardır. Bunların sonucunda ise de hızlı ve kaliteli hizmet anlayışının sağlanmasının kolaylaştığı görülmektedir.

Bankacılık sektörü içinde uygulanmakta olan personel güçlendirme çalışmalarının banka çalışanlarının kuruma bağlılıklarını artırdığı, artan hizmet

kalitesi ile beraber karlılığın ve müşteri memnuniyetinin de artmakta olduğu genel olarak görülmektedir.

Denizbank A.Ş.’nin personel güçlendirme uygulamalarının temel unsurları arasında yer alan yenilikçilik, iç iletişim, inovasyon gibi kavramlar açısından başarılı olduğu görülmektedir. 2015 yılında Amerika Birleşik Devletler merkezli Bank Administration Institute (BAI) ve ABD Bankalar Birliği (ABA) tarafından inovasyon alanında verilmekte olan BAI Bankacılık İnovasyon Ödülleri’nde Denizbank A.Ş. “Dünyanın En İnovatif Bankası” ödülüne layık görülmüştür. Aynı yıl küresel ölçekte en itibarlı ödül organizasyonları arasında yer alan Stevie Awards tarafından “International Business Awards” ödül töreninde yılın en yenilikçi ürün ve hizmeti ile yılın en iyi müşteri hizmetleri takımı ödülleri kazanmıştır. Ayrıca Temmuz 2015 tarihinde Amerikan İletişim Profesyonelleri Kuruluşu (LACP) tarafından “En İyi Organizasyonel İletişim Ödülü”ne layık görülmüştür. Bu ödüller de göstermektedir ki güçlendirme uygulamalarının ana unsurları ile güçlendirme uygulamaları ile ulaşılmak istenilen hususlar arasında Denizbank A.Ş. çatısı içerisinde paralellik söz konusudur.

Özetle personel güçlendirme, işletme içerisindeki çalışanların karar mekanizmaları içinde yer alarak katılımında buldukları, yetkilerinin arttığı, yönetim tarafından becerilerinin gelişimine yönelik ortam ve eğitimlerin sunulduğu, bunların sonucunda da çalışanların yaptıkları işi sahiplenmek suretiyle daha yüksek performans gösterdiği ve müşterilerin memnuniyetine yönelik tüm çabalarını ortaya koydukları modern bir yönetim tekniğidir. Tüm bunların sonucunda da artan hizmet kalitesi ile gelen müşteri memnuniyeti ve karlılık ise işletmenin başarıya ulaşmasına büyük katkı sağlamaktadır.

Günümüz iş dünyasında ve özellikle de bankacılık sektöründe var olan hizmet kalitesini daha da artırarak, müşterilerin taleplerine çok daha hızlı ve esnek yanıt vererek müşterilerin memnuniyeti sağlayabilmek için takım çalışması içinde sorunları çözme konusunda sorumluluk ve inisiyatif olarak hareket edebilen,

yenilikçi kararlar almaktan çekinmeyen çalışanlardan oluşan bir ekip meydana getirmek için personel güçlendirme anlayışının organizasyon içerisinde benimsenerek uygulanmasının en doğru yaklaşım olacağı açıktır.

Bu tez çalışmasında hizmet sektörünün en önemli alt sektörleri arasında yer alan bankacılık sektöründe araştırma gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma farklı bir sektör için yapıldığı noktada sonuçlarının da farklı çıkması beklenilebilir. Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak hem teorik hem de uygulamalar açısından çok farklı alanlarda araştırmalar yapılması mümkündür. İleride yapılması planlanan çalışmaların farklı sektörlerdeki çalışanlar ile bankacılık sektöründe çalışanlar arasında var olan algı düzey farklılıklarının ölçülmesi şeklinde yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

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

AKBAR, Etebarian, S. Saeid, A. Mehdi ve A. Saeid, "Importance of The Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Human Resources Productivity in Government Organizations", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Sayı: 26, 2010.

AKÇAKAYA, Murat, "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Sayı: 25, 2010.

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

AKTAŞ, Yasemin, Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

AKYAR, Halil; İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ALLANAZAROV, Yalkım, Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ALTOK, T., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009.

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

ARISOY, Burcu, Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ARSLANTAŞ, C. Cüneyt, “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2007.

ARSLANTAŞ, C. Cüneyt ve DURSUN, Meral, “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2008.

ATAMAN, Göksel; İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

ATAMAN, Göksel; “İşletme Yönetimi”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba; “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:13, Sayı:1, 2008.

BAKAN, İsmail, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Beta Yayınları, 2011.

BAKAN, İsmail; “Örgütsel Bağlılık”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

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.

BAŞARAN, Bade, Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 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.

BLANCHARD, Ken; CARLOS, John ve RANDOLPH, Alan, "Empowerment Takes More Than a Minute", Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco, 1996.

BOLAT, Tamer, "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:17, Sayı:3-4, 199-219, 2003.

BORGHEI, Reza, G. Jandaghi, H. Z. Matin ve Nasrin Dastani, "An Examination of The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment", International Journal of Human Sciences, Cilt:7, Sayı: 2, ISSN: 1303-5134, 2010.

BOSHOFF, Christo ve Tait MADÉLE; "Quality Perceptions in the Financial Services Sector The Potential Impact of Internal Marketing" International Journal of Service Industry Management, 7(5), ss. 5-31, 1996.

BOWEN, D. E. ve LAWLER, E. E., "The empowerment of service workers "What, Why, How and When", Sloan Management Review, Spring, s. 33-35, 1992.

BRAZIER, D. K., "Influence of contextual factors on health-care leadership", Leadership & Organization Development Journal, Cilt 26, Sayı 2, 2005, s.128-140.

BROWER, M. J., "Empowering Teams: what, why, and how", Empowerment in Organizations, Cilt 3, Sayı 1, 1995, s.13-25.

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

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

CARROLL, Anna, "What's Behind The Word: Myths About Empowerment and Why You Need It", Interection Design, 1994.

CEYLAN, Adnan; "Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma", Öneri, Cilt 5, Sayı 17, 2002, s. 113-120.

CEYLAN, Adnan, ÇÖL, Güner ve GÜL, Hasan; "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2005.

CHEN, Kok Pooi, "A Study on The Impact of Empowerment on Employee Performance in The Automotive Industry in Malaysia", A Master's Project Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree of Master of Human Resource Management, Open University Malaysia, 2011.

CHOONG, Yuen-Onn, Kee-Luen Wong ve Teck-Chai Lau, "Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study", Journal of Arts, Science & Commerce, Cilt: 2, Sayı: 4, 2011.

CHOONG, Yuen Onn, Kee - Luen Wong ve Teck - Chai Lau, "Psychological Empowerment and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda", Academic Research International, Cilt:1, Sayı:3, 2011.

COLEMAN, H. J., "Why employee empowerment is not just a fad", Leadership & Organization Development Journal, Cilt 17, Sayı 4, 1996, s. 29-36.

COLLINS, D., "Rooting for empowerment?, Empowerment in Organizations", Cilt 3, Sayı 2, 1995, s. 25-33.

CONGER J.A., KANUNGO, R. N., "The empowerment Process: integrating theory and practise", Academy of Management Review, Cilt 13, Sayı 3, 1988, s.471-482.

COŞKUN, R.; Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul, 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 Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 20, 2008, s.230-241.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ÇİÇEK, Dursun, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

ÇÖL, Güner, “Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2004.

ÇÖL, Güner, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008.

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.

DAFT, R. L.; Organization Theory and Design, Seventh Edition, 2001.

DEWETTINCK, Koen, Jagdip Singh ve Dirk Buyens, “Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes”, Working Paper, 2003.

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.

DOĞAN, M.;İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genisletilmiş Yeni Baskı, İzmir, 1998

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.

DOĞAN, Selen, Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, İstanbul, 2006.

DONOVAN, Michael; “The Empowerment Plan”, Journal for Quality and Participation, 1994.

DURUKAN, Serap, Çağdaş Akyürek ve Erdal Coşkun, "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:3, 2010.

ERDİL, Oya, Halit Keskin, Ali Ekber Akgün; "İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 22-24 Mayıs, 2003.

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.

EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Küre Ajans, 1991.

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

ERTÜRK, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2009.

ERTÜRK, Mümin, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.

ERTÜRK, Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 8. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2011.

FARMER, J. Forbes, "The Effects of Staff Empowerment on Supervisory Relations, Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Case Study of Two American Prisons", International Journal of Business and Social Science, Cilt: 2, Sayı: 13, 2011.

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

GKOREZIS, Panagiotis, Leonidas Hatzithomas ve Eugenia Petridou, "The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: The Moderating Role of Tenure", Journal of Managerial Issues, Cilt: 23, Sayı: 1 2011.

GREASLEY, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. ve King, N.; "Employee perception of empowerment", Employee Relations, Cilt 27, Sayı 4, 2005, s. 354-368.

GÜL, Hasan ve ÇÖL, Güner; "Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları

Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 3 - 4, 2004.

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

GÜMÜŞOĞLU, Lale ve Aygün, Zahide Karakitapoğlu, “The Effects of Perceived Justice and Empowerment on Organizational, Supervisory and Occupational Commitment: An Investigation on Knowledge Workers”, Turkish Journal of Psychology, Cilt: 25, Sayı:66, 2010.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve 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.

GÜZEL, Özlem, “Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Journal of Yaşar University, Cilt: 20, Sayı: 5, 2010.

GÜZELCİK, Ebru; “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

HACIMUSTAFAOĞLU, Mehmet Furkan, Personel Güçlendirme Algılamalarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

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.

HONOLD, L.; “A review of the literature on employee empowerment”, Empowerment in Organizations, Cilt 5, Sayı 4, 1997, s. 202-212.

HORNSTEIN, H. A.; “Empowerment and Process Consultation: Two Sides of the Same Coin”, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Cilt 9, Sayı 1, 2004, s. 1-13.

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.

JANSSEN, Onne, "The Barrier Effect of Conflict With Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work & Stress*, Cilt: 18, Sayı: 1, 2004.

JAWAHAR, P. D. "Empowerment Revisited", *Personnel Today*, Cilt: 19, Sayı:3, 1998.

KAHREH, M. Safari, Heidar Ahmadi ve Asgar Hashemi, "Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study", *Far East Journal of Psychology and Business*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011.

KANUNGO, Rabindra N. "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 11, 1992.

KARADAL, Himmet; Küreselleşme Sürecinde Kobi Yöneticilerinin Profili Üzerine Bir Araştırma, 2010.

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.

KARAYAZI, Ahmet; Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

KLAGGE, J.; "The empowerment squeeze views from the middle management position", *The Journal of Management Development*, Cilt 17, Sayı 8, 1998, s. 548-558.

KOÇ, Rabia; Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2005.

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

KOÇEL, Tamer; "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

LASHLEY, C.; "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 7, Sayı 1, 1995, s. 27-32.

LEE, Mushin ve Joon Koh, "Is Empowerment Really A New Concept?" *International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 12, Sayı:4, 2001.

LUTHANS, Fred; "Organizational Behaviour" Mc Graw – Hill Book Co., New York, 1992.

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

MARGULIES, J. S., Kleiner, B. H.; "New designs of work groups: applications of empowerment", *Empowerment in Organization*, Cilt 3, Sayı 2, 1995, s. 12-18.

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.

NYKODYM, N., Simonetti, J. L., Nielsen W. R., Welling, B.; "Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Cilt 2, Sayı 3, 1994, s. 45-55.

ONGORI, Henry; "Managing Behind The Scenes: A View Point On Employee Empowerment", *African Journal of Business Management*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2009.

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

ÖKTEN, Sultan Süleyman, *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

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

ÖZBEK, Anıl, *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ÖZDEMİR, Fatma; "Yığılım İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojilerinin Etkisi: Mermer Sektörü Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 5, 2011.

ÖZGEN, Hüseyin ve 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.

ÖZGEN, Hüseyin ve Azmi Yalçın; İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.

PALANKÖK, Nezihe Yaşar, Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk, Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

PASTOR, J.; “Empowerment: what it is and what it is not”, Empowerment in Organization, Cilt 4, Sayı 2, 1996, s.5-7.

PATAH, Mohd Onn Rashdi Abd, Razlan Adli Zain, Dahlan Abdullah ve Salleh Mohd Radzi, “An Empirical Investigation Into The Influences of Psychological Empowerment and Overall Job Satisfaction on Employee Loyalty: The Case of Malaysian Front Office Receptionists”, Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts, 2009.

PELİT, Elbeyi, İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

POCKET, Mentor, Çalışanları Elde Tutmak, Harvard Business School Press, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınları, Mart 2011.

POCKET, Mentor, Geri Bildirim, Harvard Business School Press, Çev. Ahmet Kardam, Optimist Yayınları, Ocak 2011.

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

RAVICHANDRAN, Swathi ve Shirley Gilmore, “To Empower or Not To Empower: The Case of Students Employed in One Midwestern University’s Dining Services”, 2006.

RAWAT, Preeti S. “Effect of Psychological Empowerment On Commitment of Employees: An Empirical Study”, 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences, Cilt: 17, 2011.

SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

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.

SARUHAN, Şadi Can ve M. Volkan Türker, "Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik Mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?, Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 22-24 Mayıs 2003.

SAYIN, Erol R. ve Tayyar, D. Şen, Yönetim Bilgi Sistemi, 2. Baskı, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

SEIBERT, Scott E., Seth R. Silver ve W.Alan Randolph, "Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction", Academy of Management Journal, Cilt: 47, Sayı: 3, 2004.

SCHNEIER, Craig, Craig J. Russell, Richard W. Beatty ve Llyod, S. Baird, "The Training and Development Sourcebook", The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", Derleyen: David E. Bowen ve Edward E. Lawler III Human Resource Development Press, 1994, s.415-417.

SEÇGİN, Yılmaz, Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

SHARMA, Manoj ve Gurvinder Kaur, "Workplace Empowerment and Organizational Effectiveness: An Empirical Investigation of Indian Banking Sector", Academy of Banking Studies Journal, Cilt: 10, Sayı: 2, 2011.

SIGLER, T. H., Pearson, C. M.; "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perception of empowerment", Journal of Quality Management, Cilt 5, 2000, s.27-52.

SOYSAL, Abdullah, "İş Yaşamında Stres", Çimento İşverenler Dergisi, Cilt: 23, Sayı:3 2009.

SÖNMEZ, Alper, Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak / Burdur Bölgesi 3S Plazalar Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

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.; "Social Stucturel Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Cilt 39, Sayı 2, 1996, s.483-504.

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.

SPREITZER, Gretchen M., Suzanne C. De Janasz ve Robert E. Quinn, "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", Journal of Organizational Behavior, Cilt: 20, 1999.

SPREITZER, Gretchen M. ve David Doneson, "Musings on The Past and Future of Employee Empowerment", Forthcoming in the Handbook of Organizational Development, Tom Cummings ed., Thousand Oaks: Sage, 2005.

SUTHERLAND, Rı Tte, Gideon, P. De Bruin ve Freddie Crous, "The Relation Between Conscientiousness Empowerment and Performance", SA Journal of Human Resource Management, Cilt: 5, Sayı: 2, 2007.

ŞAHİN, Nilüfer; Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ŞENEL, Özlem, Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

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

ŞİMŞEK, Savaş; "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler", 2006

TARAKÇIOĞLU, Serdar, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, "Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi Cilt:2, Sayı:1, 2010.

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*, Cilt 15, Sayı 4, 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.

UGBORO, Isaiah O. ve Kofi Obeng, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study, *Journal of Quality Management*", Cilt: 5 2000.

ULAŞ, Sema, *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2002.

UNER, Sarp. ve Sevgi Turan, "The Construct Validity and Reliability of The Turkish Version of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale", *BMC Public Health*, Cilt: 10, 2010.

UYGUR, Akyay, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.

WILKINSON, A.; "Empowerment: theory and practice", *Personel Review*, Cilt 27, Sayı 1, 1998, s. 40-56.

WILSON, Terry; "The Empowerment Manual", England, Gower Publishing Limited, 1996.

YATKIN, Ahmet, "Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme", *E Journal of New World Sciences Academy*, Cilt:4, Sayı, 2, 2009.

YILDIRIM, Selahittin, *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

YÜKSEL, Öznur ve ERKUTLU, Hakan; "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2003.

ZAHRANI, Abdullah Al, "Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company", *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences*, Sayı:42, 2011.

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

ZENCİR, Ebru, Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

EK1: ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket ve sonucunda yapılacak çalışma ile personel güçlendirmenin bankacılık sektörü üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Elde edilen tespitler ile yöneticilere yol göstermek hedeflenmektedir.

Anket ile toplanan bilgiler Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü “**Personel Güçlendirme ve Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri**” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacaktır.

Anket çalışması iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümde kişisel bilgiler yer almakta ve ikinci bölümde ise personel güçlendirmenin bankacılık sektörü üzerindeki etkileri sorgulanmaktadır.

Çalışmanın etkili olabilmesi için yanıtlarınızın samimi ve net olması önem arz etmektedir. Anketin bireysel değerlendirme amacı olmadığından ve bilimsel bir amaçla değerlendirileceğinden adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek bulunmamaktadır.

Katkılarınız ve göstermiş olduğunuz içten katılımınız için teşekkür ederim.

Murat SADİÇ

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2.Eğitim Düzeyi

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

3.Yaş

() 18-25 () 26-35 () 36-50 () 51- +

4.Toplam Çalışma Süreniz

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

5.Göreviniz

() Müdür () Yönetmen () Yetkili () Uzman () Uzman Yrd. ()

Asistan

Anket Soruları		1	2	3	4	5
1	Müşterilerinizin talepleri ile ilgili memnuniyetlerini sağlamak için gerektiğinde inisiyatif alarak hareket edebilmekte misiniz?					
2	Banka yönetimi tarafından çalışanların eğitimine yönelik olanaklar ve ortam sunulmakta mıdır?					
3	Kurumunuzdaki görevinizde yeteneklerinizi geliştirdiğinizi düşünüyor musunuz?					
4	Bankanızda gerçekleştirdiğiniz iş sonuçlarına yönelik tarafınıza düzenli olarak geri bildirim yapılmakta mıdır?					
5	Yaptığınız iş ile ilgili karşılaştığınız müşteri sorunlarını çözebilme hususunda yeterli eğitime sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
6	Bankanızda yapmakta olduğunuz işiniz becerilerinizi geliştirmenize katkı sağlamakta mıdır?					
7	Yöneticileriniz, mevcutta uygulanan sistemlerin ve prosedürlerin değerlendirmesi süreçlerinde sizlerinde fikrini almakta mıdır?					
8	Bankanızda çalışanlar ihtiyaç duydukları noktada gerekli bilgilere rahatlıkla ulaşabilmekte midir?					
9	Müşterilere daha iyi bir hizmet sunabilmek için ekip arkadaşlarınız ile uyumlu bir şekilde çalışmakta mısınız?					
10	Çalışanların yeni fikirler oluşturabilmesine yönelik gerekli çalışma ortamı üst yönetim tarafından sunulmakta mıdır?					
11	Bankanızda, bulunduğunuz ekibin önemli bir parçası olduğunuz yönetim tarafından size hissettirilmekte midir?					
12	Yaptığınız işlerin sonucu olarak elde ettiğiniz başarılar banka yönetimi tarafından takdir edilmekte midir?					
13	Bankanızdaki görevinizde inisiyatife sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					

14	Bankanızda çalışanların kişisel eğitimlerine yönelik planlı ve düzenli eğitim verildiğini düşünüyor musunuz?					
15	Çalıştığınız kurumda güven ortamının olduğunu düşünmekte misiniz?					
16	Çalıştığınız bölümdeki iş sonuçları üzerinde etkinizin kuvvetli olduğunu düşünüyor musunuz?					
17	Bankanızdaki iş süreçlerine rahat bir şekilde ulaştığınızı düşünüyor musunuz?					
18	Bankanızda çalışanların diğer bölümler ile iletişiminin sağlıklı olduğunu düşünüyor musunuz?					
19	Kurumunuzda takım çalışması üst yönetim tarafından desteklenmekte ve önemsenmekte midir?					
20	Kurumunuzun hedeflerine ulaşabilmesi adına takım çalışmasının ön planda olduğunu düşünüyor musunuz?					
21	Kurumunuzda, çalışanlara yeterince değer verildiğini düşünüyor musunuz?					
22	Yaptığınız işinizde bilginizi ve yeteneğinizi uygulama açısından kendinizi motive edilmiş hissediyor musunuz?					
23	Bankanızda yöneticilerin mesajlarını çalışanlara sorunsuz bir şekilde iletebildiğini düşünüyor musunuz?					
24	Kurumunuzda çalışanların iş sonuçlarına ve yetkinliklerine yönelik yöneticiler tarafından düzenli geri bildirimler verilmekte midir?					
25	Bankanızda yöneticilerinizin gücü ekiplerine aktararak takım halinde hareket etmeyi önemseydiğini düşünüyor musunuz?					
26	Bankanızın vizyonunu ve misyonunu benimsemekte ve paylaşmakta mısınız?					
27	Bankanız ile ilgili gelişmeler hakkında zamanında haberdar olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
28	Yöneticilerin çalışanların işlerini en iyi şekilde gerçekleştireceğine dair güven duyduğunu düşünüyor musunuz?					

29	Üst yönetiminiz tarafından düşüncelerinizi özgür bir şekilde ifade etmeniz teşvik edilmekte midir?					
30	Bankanızın üst yönetimi yenilik içeren çalışmaların yapılması esnasında çalışanların görüşlerini paylaşması için cesaretlendirmekte midir?					
31	Müşterilerinize hizmet verirken yeteneklerinizi kullanma hususunda motive bir şekilde hareket ediyor musunuz?					
32	İşinizle ilgili gerekli olan bilgiye ulaşma sürecinde portal uygulamasının faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?					
33	Yaptığınız işlerin yapılış şeklini değiştirerek daha yenilikçi yollar ile yapabilmemiz yönetim tarafından cesaretlendirilmekte midir?					
34	Yapmakta olduğunuz işinizin sonucunda performans değerlendirilmesine yönelik geri bildirimler almakta mısınız?					
35	Yöneticilerinizin onayını beklemeden işiniz ile ilgili karşılaştığınız sorunları hızlı bir şekilde çözme adına kendi başınıza hareket edebiliyor musunuz?					
36	Yaptığınız işte başarılı olmak için yeteneklerinizin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?					
37	Kurumunuzda yöneticiler, kararların alınmasında çalışanların düşüncelerini önemsemekte ve fikirlerini sormakta mıdır?					
38	Bankanızdaki görevinizin içerdiği sorumlulukların sizin için önemli olduğunu düşünüyor musunuz?					
39	Yapılan işlerin sonuçlarında yöneticileriniz tarafından performanslarınız ile ilgili yapıcı bir görüşme yapılmakta mıdır?					
40	Kurum içinde personellerin kendi aralarında açık ve net iletişim kurduğunu düşünüyor musunuz?					
41	Kurumunuzda yaptığınız iş ile ilgili yöntemlerde gerektiğinde değişiklik yapabilmekte misiniz?					
42	Görev yaptığınız bölümdeki kişiler arasında birbirine güven duygusunun yüksek olduğunu düşünüyor musunuz?					
43	Çalıştığınız pozisyon ile ilgili olarak size fayda sağlayacak bilgilere hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabiliyor musunuz?					

44	Size verilen eğitimlerin işiniz ve kişisel gelişiminiz için faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?					
45	Kurumunuzda, yaptığınız işlerin değerleriniz ile uyumlu ve uygun olduğunu düşünüyor musunuz?					
46	Bankanızda yapmakta olduğunuz işlerde sahip olduğunuz bilgi ve becerileri kullanma hususunda arzulu musunuz?					
47	Kurumunuzda verilen kararlar yalnızca üst yönetim yerine alt bölümlere de yayılarak alınmakta ve sorumluluk tüm kademelere yayılmakta mıdır?					
48	Yapmakta olduğunuz işler için taşımanız gereken özelliklerinizin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?					
49	Bankanızın değerlerini benimseyerek müşterilere daha verimli hizmet verdiğinizizi düşünüyor musunuz?					
50	Çalıştığınız kurumda yönetim tarafından çalışanların bilgi ve yeteneğini sergileyebilmesi için uygun şartlar sağlanmakta mıdır?					
51	Kurumunuzda çalışanların yöneticilerine karşı güvenlerinin kuvvetli olduğunu düşünüyor musunuz?					
52	Elde ettiğiniz başarılı iş sonuçlarının maddi ve manevi olarak ödüllendirildiğini düşünmekte misiniz?					

1- Kesinlikle Katılmıyorum

2- Katılmıyorum

3- Kararsızım

4- Katılıyorum

5- Kesinlikle Katılıyorum

EK2: BANKA DÖKÜMANLARI



1 – TÜRKİYE BANKA SIRALAMASI :

TÜRKİYE BANKA SIRALAMASI (bağlı ortaklıklar dahil)																
GENEL	ÖZEL	BANKA ADI	KURULUŞ	ŞUBE	PERSONEL	AKTİF BÜYÜKLÜK (milyar TL)						KÂR-ZARAR (milyon tl)				
						2013	2014	2015	Mar.15	Mar.16	DEĞİŞİM	2014	2015	Mar.15	Mar.16	DEĞİŞİM
1	1	TÜRKİYE BANKASI	1924	1.378	25.079	241,6	277,1	325,5	294,0	326,9	11%	3.524	3.331	1.010	998	-1%
2		Ziraat Bankası	1863	1.813	25.660	211,6	253,0	310,3	276,8	318,9	15%	4.110	5.378	1.177	1.669	42%
3	2	Garanti	1946	961	19.864	221,5	247,1	279,6	259,8	290,1	12%	3.685	3.615	885	1.057	19%
4	3	AKBANK	1948	699	13.949	195,5	218,7	252,5	233,7	259,2	11%	3.379	3.229	785	1.071	36%
5	4	YapıKredi	1944	957	18.473	160,3	195,0	235,3	215,5	238,9	11%	2.056	1.909	501	704	41%
6		HALKBANK	1938	958	17.158	141,5	157,4	191,0	163,4	199,3	22%	2.287	2.328	646	529	-18%
7		VakıfBank	1954	920	15.314	139,8	163,6	189,6	174,4	196,3	13%	1.814	1.874	234	515	120%
8	5	DenizBank	1997	695	12.945	79,7	94,4	112,9	99,2	114,8	16%	939	859	269	301	12%
9	6	FINANSBANK	1987	842	12.903	67,7	76,8	88,0	82,3	89,6	9%	916	680	269	171	-36%
10	7	TEB	1927	636	9.984	56,2	65,7	73,2	69,8	76,2	9%	642	727	239	269	13%
11	8	ING BANK	1984	285	5.448	35,7	40,9	54,6	43,5	52,7	21%	189	140	13	88	601%
12	9	HSBC	1990	284	4.797	36,3	33,9	31,7	33,6	30,4	-9%	-57	-325	-43	-65	-53%
13	10	odeabank	2012	56	1.593	16,1	25,6	32,1	26,3	29,5	12%	0,3	50	12	23	93%
14	11	Şekerbank	1953	301	3.888	19,7	22,3	25,7	22,7	23,0	1%	248	98	29	11	-63%
15	12	A Bank ALTERNATİF BANK A.Ş.	1991	57	945	11,0	11,3	14,1	12,5	13,7	9%	137	70	11	-32	-388%
16	13	BURGAN BANK	1992	51	989	7,3	9,5	11,6	9,9	12,2	24%	18	52	17	6	-64%
17	14	Fibabanka	1984	68	1.363	6,7	8,0	11,2	9,0	12,1	35%	74	82	21	24	17%
18	15	Anadolubank	1996	108	1.700	9,0	11,3	13,1	12,0	henüz açıklanmadı		171	134	38	henüz açıklanmadı	
19	16	citi	1980	8	487	6,5	7,3	8,4	8,6	8,7	1%	149	171	57	67	18%
20	17	ICBC	1986	44	835	3,9	3,7	6,7	3,3	7,1	116%	13	-14	-5	-4	26%
21	18	T-BANK	1991	34	639	4,1	5,1	5,8	5,1	5,4	5%	32	15	10	6	-41%

Not : Mevduat kabul etme yetkisi olmayan bankalar sıralamada dikkate alınmamıştır.

2 - DENİZBANK ALINAN ÖDÜLLER :

2014	Finans dünyasının en saygın ödüllerinden "BAI-Finacle Global Banking Innovation Awards" kapsamında Yılın En İnovatif Bankası Ödülü
2014	The Banker tarafından verilen ve finans çevrelerince küresel çapta ilgiyle takip edilen ödüller kapsamında " Türkiye'de Yılın Bankası "
2015	Denizbank; Avrupa'nın en saygın bankacılık ödül platformu olarak bilinen EFMA tarafından ' Küresel Çapta İnovasyona Önderlik Eden Kurum ' büyük ödülüne değer görüldü.

3 - DENİZBANK TEMEL RAKAMLAR :

DenizBank konsolide bilançosundan önemli göstergeler

milyon TL	31.03.2015	31.12.2015	31.03.2016	Değişim	
				3 aylık	Yıllık
Toplam Aktifler	99.233	112.886	114.771	%2	%16
Nakit Krediler	68.919	77.705	79.888	%3	%16
Gayrinakdi Krediler	22.260	24.444	23.902	-%2	%7
Mevduat	64.417	71.204	74.215	%4	%15
Şube Sayısı ⁽²⁾	757	735	738	%0	-%3
Çalışan Sayısı	14.839	14.853	14.840	%0	%0
Müşteri sayısı- milyon	8,4	9,1	9,3	%3	%12
Net Kar	269	859	301		%12

KONSOLİDE	2005	2010	2012	2013	2014	2015	Mart 15	Mart 16	DEĞİŞİM
Aktif Toplamı	11.976	33.853	56.495	79.668	94.403	112.886	99.233	114.771	16%
Nakdi Krediler	6.173	23.790	38.801	56.466	64.564	77.705	68.919	79.888	16%
Gayri Nakdi Krd	3.211	7.636	12.381	18.416	20.452	24.444	22.260	23.902	7%
Mevduat	6.980	19.713	34.985	49.702	61.831	71.204	64.417	74.215	15%
Özkaynak	1.091	3.659	6.553	8.442	11.084	13.140	11.679	13.516	16%
Net kâr	226	616	720	1.011	939	859	269	301	12%
Şube Sayısı	236	512	624	713	758	735	757	738	-19
Çalışan Sayısı	5.724	9.561	11.618	14.413	14.979	14.853	14.839	14.840	1

SOLO=BANKA	2005	2010	2012	2013	2014	2015	Mart 15	Mart 16	DEĞİŞİM
Aktif Toplamı	9.358	27.660	44.198	60.555	70.931	84.221	73.488	86.912	18%
Nakdi Krediler	4.559	18.459	28.191	38.637	43.096	51.349	46.271	53.751	16%
Gayri Nakdi Krd	3.154	7.474	12.106	18.326	20.422	24.275	22.216	23.693	7%
Mevduat	5.234	15.272	25.807	34.328	41.552	45.117	43.054	47.905	11%
Özkaynak	1.048	3.911	5.917	7.269	9.606	13.115	10.122	13.489	33%
Net kâr	201	458	813	454	989	763	280	298	7%
Şube Sayısı	236	500	610	689	716	692	715	695	-20
Çalışan Sayısı	5.053	8.573	10.280	12.822	13.189	12.923	13.039	12.945	-94

4- TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ HAKKINDA:

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ (milyar tl)

<u>VARLIKLAR</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016/Q1</u>
Nakit ve benzeri kalemler	104	112	124	151	170
Zorunlu karşılıklar	100	156	172	206	206
Krediler	795	1.047	1.241	1.485	1.512
Takipteki alacaklar (brüt)	23	30	36	48	51
Menkul değerler	270	287	302	330	331
Diğer aktifler	79	87	119	186	189
Aktif Toplamı	1.371	1.732	1.994	2.357	2.408
<u>YÜKÜMLÜLÜKLER</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016/Q1</u>
Mevduat	770	946	1.053	1.245	1.274
Bankalara borçlar	198	294	293	361	361
Repo işlemleri	80	119	137	157	160
İhraç edilen menkul kıymetler	38	61	89	98	95
Özkaynaklar	182	194	232	262	273
Diğer yükümlülükler	103	119	190	234	245
Pasif Toplamı	1.371	1.732	1.994	2.357	2.408

