

## ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLME ALGILARI ÜZERİNE TUZLA BÖLGESİNDEKİ TİCARİ BANKALARDA BİR ARAŞTIRMA

Adnan CEYLAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

*Abstract: Today the interest of the academicians and practitioners in the concept of employee empowerment increases with the democratisation in the work place, the global competition and change and increasing the need for organizational efficiency and effectiveness. Thus, managers and scientists try to research and develop new management techniques like total quality management, team establishment and development, lean organization, learning organizations and employee empowerment. Participation has become more important with the new management understanding, employees are evaluated as strategic resources and as a result of this, they have had more competence, broader authority area and power over the work they do. And this situation make the empowerment of the employees more important.*

*The aim of this study is to examine the "empowerment" subject –which finds its application area especially in the service sector, where human relations are very important, although it has been adopted by different organizations – in the banking field to build its conceptual frame and to investigate the perceptions of the employees about empowerment.*

### I. GİRİŞ

Günümüzde akademisyenlerin ve uygulayıcıların, çalışanların güçlendirilmesi konusuna ilgisi, iş yerinde demokratikleşme, küresel rekabet ve değişim, örgütsel verimliliğin, etkinliğinin artırılması ihtiyacı ile artmaktadır. Yöneticiler ve bilim adamları bu çerçevede toplam kalite yönetimi, takım kurma ve geliştirme, yalın organizasyon, öğrenen organizasyonlar ve çalışanların güçlendirilmesi gibi yeni yönetim tekniklerini araştırma ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yeni yönetim anlayışıyla birlikte katılımcılık ön plan çıkmakta, çalışanlara stratejik kaynak olarak bakılmakta ve bunun sonucu olarak çalışanların yaptıkları iş üzerinde daha geniş yetki; inisiyatif ve otorite alanı oluşmaktadır. Bu durum ise çalışanların güçlendirilmesini daha da önemli hale getirmektedir.

1980'lerden sonra ülkemizde dışa açılma ve AB' ye giriş sürecinin hızlandırılması gibi politikaların

uygulamaya başlamasıyla, gümrük vergileri kaldırılmış, korumacılık kalkmış, ulusal firmalar her alanda küresel rekabetle karşılaşmaya başlamışlardır. Özellikle finans alanında 2000'li yılların sonunda yaşanan bankacılık krizi, güçlendirme konusunu bankacılık alanında araştırmanın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Bir yönetim tekniği olarak çalışanların güçlendirilmesi, değişik sektörlerde, değişik organizasyonlarca uygulanmaktadır. Bu çalışmada; özellikle beşeri ilişkilerin öne çıktığı hizmet sektöründe, uygulama alanı bulan güçlendirme konusu; bankacılık alanında incelenmekte, kavramsal çerçevesi çizilmekte ve çalışanların bazı demografik özellikleri ile güçlendirilme algıları arasında farklılık olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

### II. GÜÇLENDİRME KAVRAMI ve OLGUSU

Artan müşteri beklentileri, globalleşme ve ileri teknoloji, sürekli değişen iş ortamı nedeniyle örgütler, çalışanlardan önceki dönemlere göre hep daha fazlasını istemektedirler. Bu çevresel ortamda yönetimde geleneksel emir - komuta hiyerarşik yapısının önemi azaltmakta bunun yerine, çalışanların işlerinde inisiyatif ve sorumluluk almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları, beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanların bu amacı gerçekleştirmede yararlı olacağı inancı, çalışanlar olduğu kadar, yöneticilerce de paylaşılmakta, güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olmaktadır.

Güçlendirme kavramı, literatürde değişik bakış açılarına göre farklı şekilde tanımlanıp analiz edilmektedir [1]. Güçlendirme ile ilgili çoğu tanımlar; karar verme, iş süreci, performans değerlendirme, diğer insanlar üzerindeki kontrol ve gücün değişik yönlerini vurgulamaktadır. Bazı tanımlar ise güçlendirmeyi motivasyonel bir bakış açısı ile psikolojik bir olgu olarak ele alırken; diğer bazı tanımlarda ise ilişkisel bir fenomen olarak incelenmektedir.

Güçlendirme, çalışan ve liderin karar vermeye tam katılımıdır [2]. Başlangıçta katılım plan, politika ve kararların alınmasında tarafların birbirini etkilemesi ve birlikte yapması olarak tanımlanırken, son zamanlarda yapılan tanımlarda bunlara ek olarak işin anlamı, çıktılar, işteki davranışlarda çalışanların karar vermesini de içermektedir. Katımlı yönetim, iş ortamıyla ilgili kararlar verilirken paylaşmayı ifade etmektedir. İş zenginleştirme veya tasarımı gibi uygulamalar, öneri sistemi buna örnek verilebilir. Çalışanların katılımı, Lawler tarafından; bilginin paylaşımı, eğitim, karar verme ve ödülleri kapsayan dört kritik faktörün çalışanların görüşü alınarak birlikte belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Güçlendirme, çalışanların yada takımların işleri hakkında karar vermelerini sağlamaktır [3]. Belirli sınırlar içinde karar verme yetkisinin çalışanlara devredilmesidir. Bunun için de yapısal mekanik bir değişim olarak tepeden başlanılmakta, organizasyonun misyon, vizyon ve değerleri tanımlanmakta, çalışanların görev, rol ve ödülleri belirlenmekte, sorumluluk aktarılmakta ve bunun sonuçlarına çalışanların katlanmaları sağlanmakta (sorumlu tutulmakta)'dır [4].

Güçlendirme lider veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşma sürecidir [5]. Otorite ve kontrolün yeniden dağıtımı; yönetici ve çalışanların sonuçtan eşit sorumluluğu paylaşması; örgütsel başarıda personelin katkısının maksimize edilmesidir. [2]. Güçlendirme bir ilişki şekli olarak, güç ve kontrolün astlara aktarılması ve paylaşılması, güç ile ödüllendirilmesidir. Bir kişinin diğeri üzerindeki gücü, birinin diğere olan tam bağımlılığının ürünüdür. Başka bir deyişle, eğer A şahsı B şahsına, B'nin A'ya olan bağılılığından daha fazla bağlı ise B'nin A üzerinde gücü söz konusudur. Organizasyon düzeyinde bir kişinin örgütsel yapı üzerindeki gücünün temel kaynağı, şahsın kaynak sağlamadaki kabiliyeti veya performansıdır. Kişiler arası ilişkiler düzeyinde, bir kişinin ötekiler üzerindeki gücün kaynağı ;

- kişinin organizasyondaki mevkisi
- kişisel özellikleri
- uzmanlığı, tecrübesi
- özel bilgilere kolay ulaşım fırsatıdır.

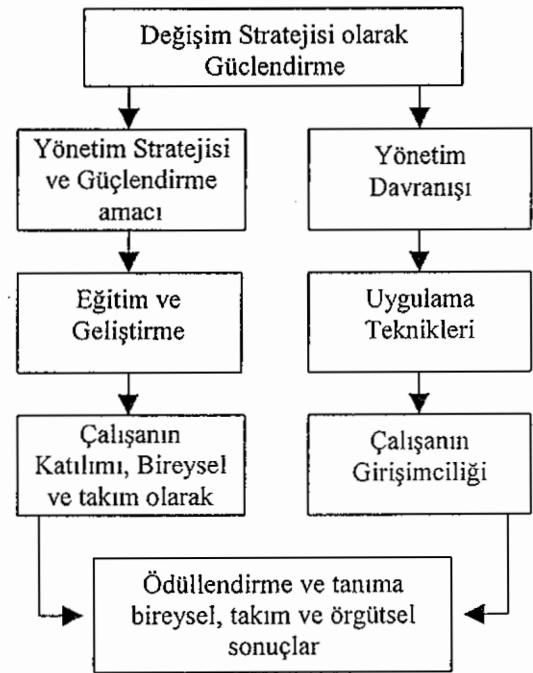
Kişilerin kontrol ettiği kaynaklara bağlı olarak, güçlerinin kaynağı yasal (işyeri kontrolü), zor kullanarak (cezanın kontrolü), parasal ödüllendirme (maddi ödüllerin kontrolü), geleneksel (sembolik ödüllerin kontrolü), uzmanlık (Bilginin kontrolü) olarak tanımlanmaktadır [6].

Motivasyonel bakış açısından ise, organizasyondaki psikolojik ve davranışsal duygulardan oluşan bireysel algı ve idraklerdir. Bu çerçevede

güçlendirme şekil-1'de olduğu gibi tutum ve kültürle ilgili organik bir değişim sürecidir [7].

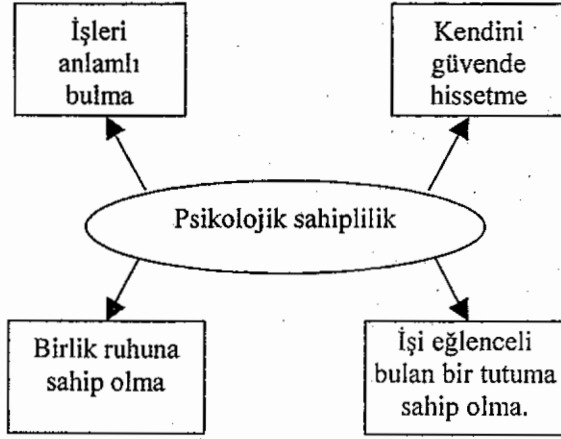
İnsanların olayları kontrol edebileceklerine, algılayabileceklerine, bilişsel kaynaklara sahip olabileceklerine, motivasyon yeteneklerini harekete geçirebileceklerine dair inançlarıdır. Bu başarıya yol açacak çaba ve yeterlilik inancıyla ilgilidir. Sosyal biliş teorisine göre, bireylerin işle ilgili davranış ve tutumları, algıları, ifade ve yorumları belirli iş çevresi ve bağlamı içinde oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirme, iş çevresi tarafından biçimlendirilen biliş setidir. Birey, çevre ve davranış faktörlerinin etkileşimi bu biliş güçlendirmektedir [9].

Psikolojik sahiplik; herkesin kendisini işin içinde

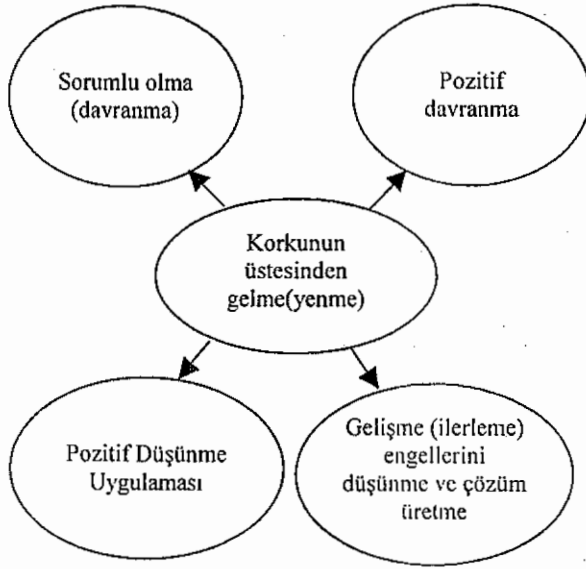


Şekil.1: Güçlendirme ve Örgütsel Değişim, Kaynak: [8;330]

hissetmeleri, yapılan şeylerden sorumluluk duyma hissi, organizasyonun taahhütleri için kendilerini sorumlu görme psikolojik sahipliği oluşturmak için şekil-2'de görüldüğü gibi; çalışan işini anlamlı bulmalı, kendini güvende hissetmeli, birlik ruhu taşımalı, işi eğlenceli bulan bir tutuma sahip olmalıdır [10]. Güçlendirme faaliyetler için sorumluluk almak ve başaramama korkusunu yenmektir. Güçlendirme ile birlikte çalışanın kişiliğinde sorumluluk alma, aktif olma, yaratıcılık, enerjik olma, yaşamdan hoşlanma, risk almaya hazır olma, insan olarak bütün potansiyelini kullanma gibi kişilik özellikleri gelişirken; güçsüzleşme ile birlikte sorumluluktan kaçınma, pasiflik, geleneksellik, rutine bağlılık, isteksizlik, umursamazlık, duyarsızlık, yalnızca potansiyelinin bir kısmını kullanma gibi kişilik özellikleri gözlenmektedir [11].



Şekil-2: Psikolojik Sahipliğin Boyutları



Şekil-3: Kişisel Yetkinliği Geliştirme.

Motivasyonel bir fenomen olarak güçlendirme kişisel yetkinlik (etkinlik) duygusudur [5]. Çalışanların, işlerin, şirketin kendisininmiş duygusuyla hareket etmesi, risk alması ve girişimci olmasıdır. İşbirliği ve farklı çözümler üreterek sinerji yaratmasıdır. Kısacası güçlendirme, kişisel gelişim ve risk alma sürecidir. [4]. Güçlendirme, şu dört faktörü [12]; istenilen görevi başarma yeteneği (seçebilme, iş sürecinde gerçek etki ve kontrol), kişisel anlamlılık (işin değerli olması), yeterlilik duygusu (seçim yapabilme konusunda kendine güven, etkili karar verebileceği ve sonuçlarına katlanabileceği konusunda), faaliyetlerinin algılanan etkilerini (faaliyetleri ile insanları ve organizasyonu etkileyebileceği ile ilgili düşünce) içeren psikolojik olgudur [13]. Bu kişinin iş yaşamı üzerinde kontrolü olduğu duygusu oluştuğunda ortaya çıkar [14].

Kısaca güçlendirme, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif alarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması, gelişimidir.

### III. GÜÇLENDİRME PARADİGMALARI VE BOYUTLARI

Birçok motivasyon teorisinde personelin (güçlendirilmesi) gelişimi incelenmekte, bunlarla ilgili bulgular değerlendirilmektedir [15]. Maslow'un teorisinde Alt-Üst düzey sıralı ihtiyaçlardan bahsedilmekte, hiyerarşinin üst düzeyinde kendini gerçekleştiren kişi kişisel büyüme ve gelişimini sağlamış, potansiyelinin farkında olan ve bunu kullanan birisidir. Herzberg'in hijyen ve güdüleyici çift faktör kuramında; gelişme, ilerleme, sorumluluk gibi faktörlerin kendisine sağlandığı çalışanın, motivasyonlarının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Alderfer'in V.İ.G (varolma, ilişki, gelişme) Kuramında; gelişme ihtiyacı vurgulanmaktadır.

Tablo.1: Hiyerarşik ve Güçlendirici Kültür Arasındaki Farklılıklar

Hiyerarşik Kültür	Güçlendirici Kültür
Planlama	Vizyon
Komuta ve Kontrol	Başarı için ortaklık
Denetim İzleme (monitoring)	Kendi kendisini denetim/izleme
Bireysel tepkiler	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapı	Çapraz (cross) fonksiyonel yapı
İş akış Süreci	Yönetici
Koçluk/ Takım Liderliği	Proje
Çalışan / Personel	Katılımlı Yönetim( Participative)
Kendini Yöneten Takımlar	Söylendiği Gibi Yap
Kendi İşin Gibi Yap	İtaat/uyma
Takım Üyesi	Düşünerek hareket (hüküm,karar, iyi sonuç)

Beklenti değer teorisinde, gelişme algısının motivasyondaki önemi üzerinde durulmaktadır. Eşitlik kuramında, başarı ve doyum kişilerin çalışma ortamında algıladıkları adalet ve gelişim (güçlendirilme) derecesi ile ilgilidir.

Liderlik kuramlarında; çalışanların gelişimi, güçlendirilmesi konusu ele alınmaktadır. Likert'in sistem yaklaşımında, yönetim biçimleri ölçeğinde dönüştürücü liderlik, yaklaşımında, yol-amaç modelinde; çalışanları geliştiren, güçlendiren lider özellikleri analiz edilmektedir.

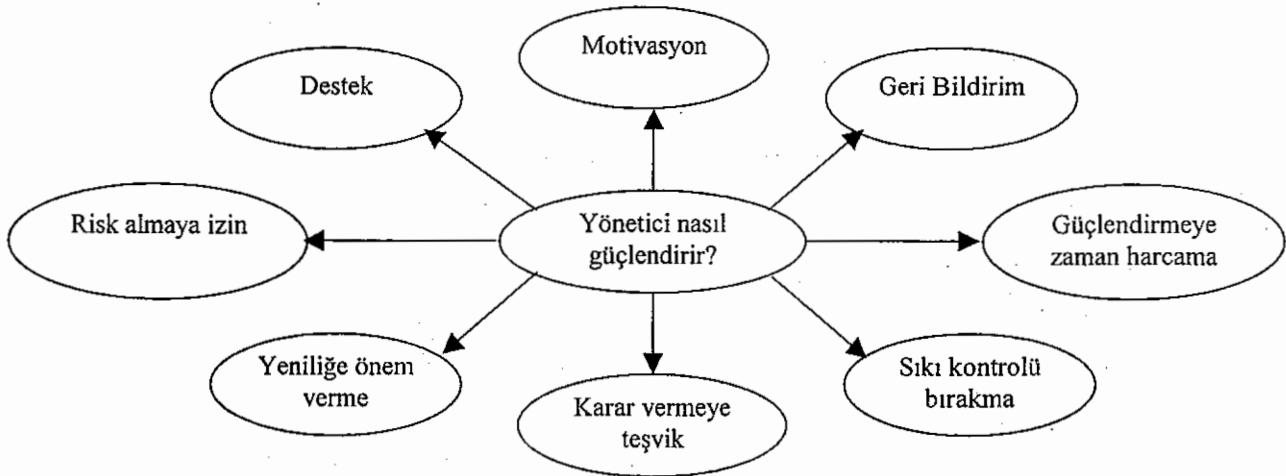
Çalışanı güçlendirmeye yönelik yeni yönetim paradigmasına dayanan güçlendirici kültür ile komuta ve kontrole dayanan klasik yönetim paradigmasındaki hiyerarşik kültürde tutum, norm ve beklentiler tablo-1'de olduğu gibi farklılaşmaktadır [16].

Güçlendirmeyi yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşımını kapsayan bir süreç olarak düşündüğümüzde, güçlendirme gücün onaylanması ve otoriterin devredilmesi anlamına da gelmektedir. Bu çerçeveden hareketle güçlendirmeye ilgili boyutlardan birisinin liderlik davranışıyla ilgili olduğunu söyleyebiliriz [17]. Astlarını güçlendiren lider davranışlarına baktığımızda (şekilde-4'de görüldüğü gibi) şu özellikleri göstermektedir: Birinci olarak, otoritenin devredilmesidir. İkinci olarak, çalışanın yaptıklarından sorumlu tutulmasına, hesap vermesine verdiği önendir. Güçlendirme, gücün yeniden dağıtılmasını sağlayan bir mekanizma olurken, aynı zamanda sorumluluğun da yeniden dağıtılmasını sağlayan bir mekanizma olmaktadır. Bu nedenle çalışanlara yetkinin devredilmesiyle birlikte, performans ölçüm sistemleri kimin, neyi yaptığını belirleyecek şekilde dizayn

edilmekte ve çalışanlar yaptıklarından sorumlu tutulmaktadır.

Üçüncü olarak, çalışanların plan ve hedef belirleyerek işle ilgili kararları vermeleri için motive etmektedir. Güçlendirmede, çalışanların örgütsel performans için gerekli en uygun katkıyı sağlamaları için yöneticilerin enformasyon ve bilgiyi paylaşmaları gereklidir. Güçlendirmede yöneticinin bir rolü de, yönlendirme ve kontrolden daha ziyade kolaylaştırmadır [18]. Lider, zamanın büyük bir bölümünü çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitime harcayarak astını geliştirmeye çalışır. Güçlendiren lider davranışının dördüncü özelliği, bilgiyi paylaşma ve astın yeteneklerini geliştirmedir. Beşinci ve son özelliği ise, hataları öğrenme fırsatı olarak gören, performans hakkında bilgi sağlayan, yeni fikirleri ve hesaplanmış risk almayı motive eden, yenilikçi performans için koçluktur. Dış rekabet karşısında organizasyonlar yenilik, risk alma ve örgütsel bağlılığı artıracak bir yönetim tekniği olarak yoğun bir şekilde güçlendirmeyi kullanmaktadırlar. Liderler astlarıyla çalışırken risk almayı cezalandırmamakta hatta, motive ederek öğrenme fırsatı olarak bakmalarını sağlamaktadırlar.

Güçlendirmeyle ilgili olarak ikinci boyut organizasyon yapısıyla ilgilidir. Organizasyonun yapı ve işleyiş tarzı, bunlarla ilgili özellikler güçlendirmeyi etkileyen diğer bir faktördür. Bu çerçevede bir organizasyonla ilgili olarak, güçlendirmeyi kolaylaştıracak şu özellikler etkilidir [4]: Organizasyon içindeki bütün ilişki ve işleyişlerde açıklık sağlanması, iletişimde misyon ve vizyonda, iş tanımlarında açıklık çalışanın güçlendirilmesini olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil.4 : Yönetici Çalışanı nasıl güçlendirir Kaynak: [10; 18]



Sistemden kaynaklanan, yetersiz ödüllendirme gibi engeller olabilir [21]. Bu eleştirilere rağmen genelde bir çok avantajlar söz konusudur. Örneğin; kaliteli ürün ve hizmetlerle üretkenlik artmakta, devamsızlıkta ve çalışanların devir oranlarında azalmalar görülmekte, personelin ve müşterilerin memnuniyeti artmakta, daha iyi karar verme, problem çözme gözlemlenmekte, sonuç olarak örgütsel etkinlik artmaktadır.

## V. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### A. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma alanı olarak, müşteri ile yüz yüze ilişkilerin daha yoğun olduğu, özellikle son kriz nedeniyle sıkça gündeme gelen bankacılık sektörünü seçtik. Ana kütle ve örneklem Tuzla bölgesinde faaliyette bulunan özel sermayeli ticari banka şubelerinde çalışanlar üzerinden seçilmiştir. Bu kapsamda bölgede faaliyette bulunan altı tane banka şubesindeki 126 çalışan örnek kütleli oluşturmuştur. 126 adet anket formu ilgili kişilere anketörler tarafından dağıtılmış, bunların 113 adetinden cevap alınabilmiştir.

### B. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmamıza konu olan verilerin toplanması amacıyla, R. Cacioppe'nin çalışanların güçlendirilme algılarını ölçmek amacıyla geliştirdiği anket formundan yararlanılmıştır [22]. Bu form Türkçe'ye çevrildi. Likert ölçeğine göre düzenlenen araştırma anket formu çalışanların güçlendirilme algılarını ölçmek amacıyla; istenilen görevi başarma yeteneği, yeterliliği, faaliyetlerinin algılanan etkileri, kişisel anlamlık, kararlardaki esneklik, yönetim desteği ve iletişim gibi boyutları içeren 25 tane ifadeden ve çalışanlarla ilgili demografik bilgilerden oluşmaktadır. Veri toplamada kullanılan ölçeğin anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla, ön araştırma yapılmış, bu araştırma sonuçlarına göre gerekli düzeltmeler yapılarak ölçeğin anlaşılabilirliği sağlanmıştır.

## C. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

### 1. Çalışanlara Ait Kişisel Bilgiler

Çalışanlara ait bilgiler aşağıda Tablo.2'de gösterilmiştir.

Tablo.2: Banka çalışanlarına ait kişisel bilgiler

Çalışanların Cinsiyetlerine göre dağılımları	Bay		Bayan			
	n	%	n	%		
Çalışanların Eğitim Seviyesi	İlköğretim		Lise		Üniversite	
	n	%	n	%	n	%
	17	15	49	43	47	42
Çalışanların Bankadaki Çalışma süreleri	1-5		6-10		10-	
	n	%	n	%	n	%
	45	40	33	29	35	31

### 2. Araştırma Hipotezleri ve Banka Çalışanlarının Güçlendirilme Algıları

Belli bazı kişisel özelliklerin çalışanların güçlendirilme algıları ve talepleri üzerinde etkili olduklarına dair çalışmalar yapılmaktadır. Yaptığımız araştırmada, çalışanların cinsiyet, eğitim ve bankadaki çalışma sürelerinin güçlendirilme algılarına etkileri ve aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla üç tane hipotez geliştirildi. Bunlar:

H1 : Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır.

H2: Banka çalışanlarının eğitim seviyelerine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır.

H3: Çalışanların bankada çalışma süresine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır.

### 3. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Güçlendirilme Algıları Arasındaki Fark

Günümüzde kadın haklarındaki bir çok ilerleme, yasal düzenlemelere rağmen, kadınların erkeklere nazaran çalışma hayatında bir dizi dezavantajlara sahip olduğu yönünde yaygın görüşlerin olması; kadınların erkeklerle eşit şartlarda yarışmadıkları, daha alt düzey görevlerde çalıştıkları, dolayısı ile güçlendirme algılarının da farklı olacağı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır [5, 23].

Yaptığımız araştırmada, cinsiyet itibariyle güçlendirilme algılarına ilişkin genel ortalama değerler, bayanlarda 3,58 erkeklerde 3,23 ;standart sapma sırasıyla 1.19 ve 1,27 dir. Bu sonuçlara göre, genel olarak bayanların kendilerini erkeklerden daha fazla güçlendirilmiş olarak gördükleri sonucuna ulaşmak mümkündür. Ancak bayanlarla erkekler arasındaki bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için grup karşılaştırması için t testi yaptığımızda ve anlamlılık düzeyini hesapladığımızda, genel olarak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmaması sebebi ile  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

### 4. Banka Çalışanlarının Eğitim Seviyeleri ve Güçlendirilme Algıları.

Literatürde eğitim seviyeyi arttıkça çalışanların güçlendirilme taleplerinin de artacağına ilişkin görüşler bulunmaktadır [9]. Ankette, eğitim sınıflandırılmasını ilköğretim, lise ve üniversite olarak üç gruba ayırdık. Üç grubun değişkelere verdikleri değerlerin ortalaması ve standart sapmaları sırasıyla şu şekildedir. Genel ortalamalar 3,20 , 3,45, 3,62; standart sapmalar 1,27, 1,25, 1,25.

Bu değerlere göre, şunları söylemek mümkün olabilir: Üniversite mezunlarının; yetki ve sorumluluğun fazla olduğu daha üst düzey pozisyonlarda çalışmaları nedeniyle kendilerini diğer gruplara göre daha güçlendirilmiş olarak algıladıklarını; ilköğretim mezunu çalışanların ise eğitim seviyelerini dikkate alarak, güçlendirilme taleplerini sınırlı tuttıklarını belirtebiliriz.

Eğitim grupları arasındaki güçlendirme algılaması arasında ortalamalardaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için, F değerlerini ve anlamlılıklarını hesapladığımızda, genel olarak eğitim grupları arasında güçlendirme algılarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu durumda  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir.

### 5. Bankada Çalışma Süresi ile Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Literatürde güçlendirme seviyesini belirleyen bir başka değişken olarak çalışma süresi gösterilmektedir [9]. Genellikle çalışma süresi uzadıkça çalışanların iş yerini algılamalarının ve işlerindeki ustalıklarının artacağı, dolayısı ile güçlendirilme taleplerinin değişeceği düşünülmektedir. Bu amaçla, çalışma süre grupları ile çalışanların güçlendirilme algıları arasında bir fark olup olmadığını test etmek üzere , çalışma grupları süresi 1-5, 6-10, 10 ve daha yukarısı olarak düzenlendi. Bu gruplara ait istatistik değerler sırasıyla şu şekildedir. Genel ortalamalar: 3.33, 3.41, 3.39, standart sapmalar 1.20, 1.31, 1.30 bu gruplarla ilgili olarak F değerleri ve anlamlılıklarına baktığımızda bu üç grup arasında güçlendirilme algıları açısından aralarında bir fark olmadığı, dolayısıyla  $H_3$  hipotezi de reddedilmiştir.

Sonuç olarak, banka çalışanlarının kendilerini ne kadar güçlendirilmiş olarak algıladıklarını ölçmek ve ilgili hipotezleri test etmek amacıyla, yapılan araştırma neticesinde, güçlendirme algısı ve çalışanların cinsiyet, eğitim ve çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamının iyileştirilmesinde, verimliliğin artırılmasında yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan güçlendirme programının uygulanmasıyla tüm çalışanların kendilerini şirket sahipleri gibi hissetmeleri ve işlerine şevkli bir biçimde yaklaşımlarını sağlayacak bir sistem söz konusudur.

Bu çerçevede üzerinde durulması gereken önemli noktalardan birisi geleneksel otoriter yönetim çevresel ortamda düşünceleri biçimlenen, kültürel değerleri oluşan, yaşam paradigmaları gelişen çalışanların kendilerini güçlendirecekleri, katılımcı olacakları, güçlendirici kültüre dayalı yeni yönetim paradigmaları çerçevesinde kendilerini nasıl biçimlendirecekleri, dönüştürecekleri, değişimi kabul edecekleri konusudur. Bu açıdan bir değişim yönetimi planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Organizasyonlar başarısını sürdürmek için insanlara giderek daha fazla bel bağladığından, güven yaratan, sadakati artıran, şevki getiren, ilgi uyandıran ve adanmışlığı derinleştiren, verimliliği ve personelin tatminini yükselten yeni yaklaşım olan personel güçlendirmeyi uygulayacak yönetim tarz ve paradigmalarını öğrenmeye ve denemeye, inisiyatif kullanmayı, iletişimi, paylaşmayı ödüllendiren kültürü geliştirmeye odaklanmalıdır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] LESLIE, Donald R.; HOLZHALLB, Carol M. Et Al., "Measuring Staff Empowerment: Development of A Worker Empowerment Scale", *Research On Social Work Practice*, March 98, Vol.8, Issue 2, ss.212-223.
- [2] HERRENKOHL, Roy C.; JUDSON G., Thomas; HEFFNER Judith A., "Defining And Measuring Employee Empowerment", *Journal Of Applied Behavioral Science*, September 1999, Vol 35, Issue 3, ss.373-390.
- [3] DREHMER, David E.; BELOHLAV, James A; COYE, Ray W., "An Exploration Of Employee Participation Using A Scaling Approach", *Group And Organization Management*, Dec. 2000, Vol. 25, Issue 4, ss.397-419.
- [4] QUINN, Robert E.; SPREITZER, Grethen M., "The Road To Employee Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider", *Organizational Dynrnics*, Autumn 97, Vol 26, Issue 2, ss.37-50.
- [5] EYLON, Dafna; BAMBERGER, Peter, "Empowerment Cognitions And Empowerment Acts", *Group And Organization Management*, Dec. 2001, Vol 25, Issue 4, ss.354-373.
- [6] CONGAR, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N., "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", *Academy Of Management Review*, Vol 13, No 3, 1998, ss. 471-482.
- [7] WILKINSON, Adrian, "Empowerment: Theory And Practice", *Personnel Review*, Vol.27, No.1, 1998, ss.40-56.
- [8] ERSTAD, Margaret, "Empowerment And Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7, 1997, ss.325-333.
- [9] KOBERG, Christine; BOSS R. Wayne; SENJEM Jason C.; GOODMAN, Eric A., "Antecedents And Outcomes of Empowerment", *Group And Organization Management*, March 1999, Vol.29, Issue, ss.71-92.
- [10] JOHNSON Pamela R., "Brains, Heart And Courage: Keys To Empowerment And Self -Directed Leadership", *American Journal of Management Development*, Vol.1, Number 1, 1995, ss.16-21.
- [11] OUDSHOORN, Mike Van; THOMAS Laurie, "A Management Synopsis of Empowerment, Training For Quality", MCB University Press Vol.3, No.3, 1995, ss. 25-32.
- [12] OLSHFISH, Dorothy; CLNNIGAM, Robert, "The Empowerment Construct In Manager-Executive Relationships", *Adinistration And Society*, Sep.1998, Vol.30, Issue 4, ss.357, 374-391
- [13] BARUCH, Yahuda, "Applying Empowerment: Organizational Model", *Career Development International*, 3/2, 1998, ss.82-87.
- [14] HOWARD, Larry W.; FOSTER, S. Thomas, "The Influence of Human Resource Practices On Empowerment And Employee Perceptions of Management Commitment To Quality", *Journal of Quality Management*, 1999, Vol.4, Issue 1, ss.5-23 .
- [15] PAUL, Robert J.; NIEHOFF, Brian P.; TURNLEY William H., "Empowerment Expectations And The Psychological Contract Managing The Dilemmas And Gaining The Advantages", *Journal of Socio Economics*, 2000, Vol.29, Issue 5, ss.471-486.
- [16] RANDOLP, W. Alan, "Why Is It So Hard To Achieve", *Organizational Dynamics*, 2000, Vol 29, Issue2, ss. 94-108.
- [17] KONCZAK, Lee, J.; STELLY, Damlan J.; TRUSTY, Michael L., "Defining And Measuring Empowering Leader Behaviors, Development of An Upward Feedback Instrument." *Educational & Pscyhological Measurement*, April 2000, Vol. 60, Issue 2, ss. 301-314.
- [18] NICHOLLS John, "Getting Empowerment Into Perspective A Three Stage Training Framework", *Empowerment in Organizations*, Vol 3, No.3, 1995, ss.5-10.
- [19] KAPPELMAN Leon A., THOMAS C. Richards, "Training Empowerment And Creating A Culture For Change", *Empowerment in Organizations*, Vol.4, No.3, 1996, ss.26-29.
- [20] KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- [21] HOWARD, Ann, "High Involvement Leadership: Moving From Talk To Action", *Career Development International* 1/1, 1996, ss. 6-10.
- [22] CACIOPPE, Ron, "Structured Empowerment An Award Winning Program At The Burswood Resort Hotel", *Leadership And Organization Development Journal*, 1998, Vol 19, Issue 5, ss.264-274.
- [23] ITZHAKY, Haya; YORK Alan S., "Empowerment And Community Participation: Does Gender Make A Difference?", *Social Work Research*, Dec 2000, Vol 24, Issue 4., ss.225-235.