

TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Necla Tunay

Yrd. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu,
Sigortacılık Bölümü, necla.tunay@marmara.edu.tr

Özet

Çalışmada çağdaş bir yönetim anlayışı olan personel güçlendirme incelenmiş ve sigorta şirketlerine uygulanabilirliği deneysel olarak araştırılmıştır. Farklı ölçek büyüklüklerindeki 12 sigorta şirketini kapsayan bir saha araştırması yapılmıştır. Anketlerle derlenen veriler parametrik ve parametrik olmayan istatistik teknikleriyle analiz edilmiştir. Ulaşılan bulgular çalışanlar ve yöneticiler açısından ortak güçlendirme unsurlarının varlığını göstermektedir. Bu nedenle sigorta şirketlerinde personel güçlendirme için elverişli bir ortam olduğu söylenebilir. Ancak hipotez testleri geleneksel örgüt anlayışının kısmen de varlığını koruduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, sigorta şirketleri, varyans analizi, hipotez testleri

APPLICABILITY OF EMPOWERMENT IN TURKISH INSURANCE SECTOR

Abstract

In this study examined empowerment, which is a modern management concept and its applicability to insurance companies have been investigated empirically. A field study was conducted involving 12 insurance companies that are different scale size. Data collected from the survey were analyzed using parametric and non-parametric statistical techniques. Results show the existence of common empowerment factors from perspective of managers and employees. Therefore can be said that a favorable environment for empowerment in the insurance companies. However, hypothesis testing shows that partially protects the presence of the traditional organization approach.

Key Words: Empowerment, insurance companies, Anova, hypothesis tests

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler; baş döndürücü teknolojik gelişmeler ile bunlar tarafından desteklenen hızla küreselleşen bir çevrenin empoze ettiği kıran kırana rekabet koşullarında faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin göğüs germek zorunda oldukları rekabet; artan müşteri beklentilerine paralel olarak yüksek kalitede ürün ve hizmetleri, yüksek maliyetler ve elbette düşük kar marjlarına rağmen makul fiyat ve ücretlerle sunabilme şeklinde nitelendirilebilir.

Çağdaş iş yaşamını ve iş çevresini karakterize eden, en az rekabet kadar önemli bir başka boyut da önlenemez değişim ve gelişimdir. Bu iki kavramın altına pek çok şey sığdırmak mümkündür. Örneğin; teknolojik değişim ve gelişmeler, artan bilimsel bilgi düzeyi ve enformasyon, reel olduğu kadar sanal ortamda süregiden hemen her tür ticaret ilk akla gelenler arasındadır. Elbette bu liste daha da uzatılabilir. Bununla birlikte, nitelediği alan ya da olgu ne olursa olsun değişim ve gelişimin her türünde rastlanan ortak unsur “süreklilik”tir. İşletmelerin süreklilik gösteren dolu dizgin değişim ve gelişimle de yüzleşmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Tüm bu sorunlarla başetmek, pazar paylarını korumak kadar arttırmak, bugünün ve geleceğin iş yaşamında kalıcı olabilmek için; şirketlerin de en azından tabi oldukları dinamik çevre kadar dinamik bir yapıya sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Peki bunu başarabilmek söylendiği kadar kolay mıdır? Bu sorunun cevabı, şirketin içinde ve hep gözümüzün önünde olabilir: sosyal ve ekonomik her organizasyonun yapı taşı olan, insan. Geleneksel örgüt teorisinde belki en az önemsenen unsur olan insan, modern örgüt teorisinin yeniden keşfettiği sihirli ve mucizevi çözüm olarak sunulmaktadır. Gerçekten de insan, dinamik ve zorlu koşullara uyum gösterebilecek ve varlığını sürdürebilecektir. Elbette eşgüdümlü olarak çalışabilecek, birbirlerinin eksikliğini giderdiği gibi bireysel üstünlüklerini ortak hedeflere katma değer olarak yönlendirecek bir grup insanın; dinamik ve zorlu koşullarda direnci de sinerjik ölçüde yüksek olacaktır. O halde çözüm, örgüt yapısında da bu sinerjiyi ortaya çıkaracak düzenlemelere gitmektir.

Modern örgüt teorisi; çalışanlara belirli ölçüde bir otonomi sağlayarak, onları uyumlu takımlar halinde örgütleyerek ve bu takımların eşgüdüm içinde çalışabilecekleri örgütsel ortamı tesis ederek arzu edilen sinerjiye ve dinamizme ulaşabileceğini savunmaktadır. Çalışanların işlerinde karar alanlarını arttırmak, iş sahiplenmelerini sağlamak, bilgi ve kişisel gelişimi onlar için sürekli bir çabaya ya da bir davranış biçimine çevirmek, onlardan yardımlaşma, paylaşma ve birbirini yetiştirme odaklı bir takım oluşturmak “personel güçlendirme” (empowerment) kavramını niteleyen özelliklerdir.

Bu çalışmada personel güçlendirme olgusu, küresel yönelimlerden ciddi şekilde etkilenen ve çetin rekabet koşullarının geçerli olduğunu finans sektörü bakış açısından ele alınacaktır. Bu bağlamda personel güçlendirmenin potansiyel etkileri Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketlerini kapsayan bir saha araştırmasının deneysel sonuçları üzerinden değerlendirilecektir. Personel güçlendirmenin Türk Sigorta Sektöründe hayat ve hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanlara ve yöneticilere uygulanabilme imkanı ve mevcut örgüt ortamının personel güçlendirmeye uygunluk düzeyi araştırılacaktır.

1. Literatür Taraması

Personel güçlendirme, 1980’lerin başlarında “çalışanların katılımı” anlayışından ortaya çıkmıştır ve endüstriyel demokrasi fikirlerinin eski moda olarak görüldüğü bir dönemde geliştirilmiştir. Personel güçlendirme, büyük ölçüde “verimliliği artırma” ve “çalışanların hedeflere katılımı” gibi iki amacın bir arada alt kademedeki çalışanlarca benimsenmesine yönelik bir anlayıştır. Personel güçlendirmenin çeşitli uygulama şekilleri geliştirilirken; bunların yönetsel olarak genel bir temeli paylaştığı ve bundan dolayı geniş olarak görev temelli güçlendirmeye olanak veren bir anlayış içinde oldukları görülür. Bununla birlikte, yine de personel güçlendirmenin farklı biçimlerde olmasına ve daha geniş bir örgütsel uygulama bağlamında analiz edilmesine gereksinim vardır (Wilkinson ve Willmott, 1996: 58).

Personel güçlendirme literatürü, güçlendirme sürecinde rol oynayan önemli unsurların tanımlandığı ve uygulandığı genel kabul görmüş ve tutarlı çalışmalardan yoksundur. Güçlendirmenin tanımları çeşitli ekoller açısından farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışmalar personel güçlendirmeyi, “göreve özgü güdüleme” (intrinsic task motivation) olarak tanımlarken (Konger ve Kanungo, 1988), bazıları “çalışan-çevre uyumunu yansıtan güdüleme” (motivation reflective of the person-environment fit) olarak tanımlamaktadır (Zimmerman, 1990). Literatürde güçlendirmeyi, “algılar” (perceptions) ile tanımlayan çalışmaların (Parker ve Price, 1994) yanı sıra, “amaçlara dayalı kararlar” (commitment-based designs) şeklinde tanımlayan çalışmalar (Spreitzer, 1995) da göze çarpmaktadır. Diğer taraftan, bazı araştırmacılar, işin yapısını göz önüne alarak “otorite veya gücün transferi” (the transfer of authority and power) anlamında güçlendirmeyi tanımlamaktadırlar (Bennis ve Nanus, 1987:25). Aynı doğrultuda, “kaynaklar veya bilginin paylaşılması gibi unsurlarla işin desteklenmesi” (job supported structures such as the sharing of resources or information) gibi tanımlamalar da söz

konusudur (Blau ve Alba, 1982). Personel güçlendirme, yönetim ve liderlik çabalarına bağlı olarak tanımlanabileceği gibi; eğitim programları veya ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları uygulamaları bağlamında da tanımlanabilmektedir.

Personel güçlendirme fikri, katılımcı yönetim (employee participation) ve işgören katkısı (employee involvement) teorilerinden doğmuştur. Katılımcı yönetim; işgörenlerin iş tatmini ve performansını arttırmak için yöneticilerin karar verme gücünü çalışanlarla paylaşması esasına dayanır. İşgören katkısı teorisi ise; işgörenin karar verme yetkisini arttırmak için organizasyonel hiyerarşide mümkün olduğunca yüksek düzeyde, akıcı (cascading) güç, bilgi akışı, ödüllendirme ve eğitim unsurları üzerinde durur (Spreitzer vd., 1997). Son zamanlara kadar, organizasyon alanında çalışan bir çok bilim adamı güçlendirmeyi özyeterlilik veya özerklik olarak tanımlamıştır. En güncel yaklaşımlar güçlendirmeyi, daha açık, rasyonel veya denenmiş psikolojik durumların “takımyıldızı” olarak tanımlamaktadır. Güçlendirmenin tanımlanması konusundaki bu karmaşıklık; daha çok güçlendirmenin bireysel boyutu üzerinedir. Yani bireylerin ihtiyaç duyduğu deneyim veya duygu, işgörenlerin “güçlendirilmesini” amaçlayan ayrıntılı yönetim uygulamalarından ziyade bireysel bazda etkinliği arttırmak çabalarına yönelmiştir.

Spreitzer (1995) gibi bazı araştırmacılarca güçlendirme; bir ilişkiler sistemi olarak ve güdüsel bakış açısından ele almıştır. İlişkiler sistemi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme; “bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrolü görece daha güçsüz olan kişilere devretmesi” anlamını taşıırken, güdüsel bakış açısından ise “çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım” olarak değerlendirilmektedir. Conger ve Kanungo (1988) gibi bazı araştırmacılar ise; yönetim uygulamalarında ciddi bir analizini yapabilmek için güçlendirme olgusunun türetildiğini düşündükleri güç ve kontrol unsurlarının yapısının ve köklerinin dikkate alınması gereğine dikkat çekerler. Onlara göre, literatürde güç ve kontrol kavramları gerek personel güçlendirme gerekse diğer yaklaşımlarda güdüsel bakış açısı ile psikolojik bir olgu olarak ve bir ilişkiler sistemi olarak iki farklı boyutta tartışılmaktadır. İlişkiler sistemi olarak güçlendirmenin temelde iki boyutu olduğuna vurgu yapılmaktadır (Robbins vd, 2002). Birincisi belirlenmiş hedefler doğrultusunda personelin yetkilendirilmesi ya da kurumun kişilere sorumluluk vermesidir. Diğeri ise kişiye özgü duygu ve sorumlulukların güç duygusu ile yoğrularak kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesinin sağlanmasıdır.

Son dönemde güçlendirmenin psikolojik yönünü ele alan deneysel çalışmaların arttığı görülmektedir. Quinones vd. (2013), Hill vd. (2014), Lin ve Rababah (2014), Lan ve Chong (2015), Özarallı (2015), Meng ve Guo (2016) son dönem çalışmalardan bazılarıdır.

Bunlar genellikle güçlendirme olgusunun örgüt içindeki aracılık rolüne liderlik perspektifinden yaklaşmaktadır. Güçlendirilen çalışanların liderlik vasıflarının geliştirdiği, bunun örgüt performansını arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu çerçevede özellikle çalışanların performanslarının, yaratıcılıklarının ve örgütsel bağlılıklarının yükseldiği gözlemlenmiştir.

Son yıllarda personel güçlendirme alanında yapılan ulusal çalışmaların sayısı artmıştır. Yüksel ve Erkutlu (2003), Çuhadar (2005), Doğan (2006), Doğan ve Demiral (2007), Çavuş (2008), Çavuş ve Akgemci (2008), Akçakaya (2010), Gürbüz vd. (2013), Ceylan vd. (2015) bunların belli başlılarından. Sayılan çalışmalardan Selen (2006), Selen ve Demiral (2007), Çavuş (2008), Çavuş ve Akgemci (2008), Gürbüz vd. (2013), Ceylan vd. (2015) büyük ölçekli şirketlerde personel güçlendirme ortamına ve güçlendirme uygulamalarının olası etkilerine yönelik saha araştırmalarıdır. Özellikle güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerinde durularak, güçlendirmenin şirketlerin performanslarına olan katkıları irdelenmiştir. Diğer yandan Çuhadar (2006), Akçakaya'nın (2010) çalışmaları da personel güçlendirmenin kamu yönetimi alanındaki uygulanabilirliğini sorgulamaları açısından dikkate değerdir. Bu çalışmalarda genel olarak kamu sektöründe öteden beri süre gelen ve etkinlik ve verimliliği düşüren sorunlara karşı personel güçlendirmenin kullanılabilirliği sorgulanmaktadır. Tüm bu çalışmalarda güçlendirme uygulamalarının örgütsel verimliliği ve dolayısıyla kurumsal performansı geliştirdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Gürbüz vd. (2013) çalışması finans sektöründe personel güçlendirme olgusunu ele aldığından konumuzla ilgisi bakımından diğerlerinden ayrılmaktadır. Sözü edilen çalışmada Trakya bölgesindeki banka şubelerini kapsayan bir alan araştırması yapılmış ve personel güçlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Personel güçlendirme ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı olarak dört boyutta; örgütsel bağlılık ise sahiplenme ve duygusal bağlılık ve devam bağlılık olarak iki boyutta analiz edilmiştir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık olgularının birbirlerini tamamladıkları, başarılı güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı belirlenmiştir. Büyüme stratejisi izleyecek bankaların bünyesindeki personelin örgütsel bağlılıklarını artırmak için uygulayacakları güçlendirme politikalarında personel istekliliği ve kapasitesine önem verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda çalışanların eğitim, ödüllendirme, bilgilendirme ve kariyer imkanlarını geliştirme gibi unsurlarla teşvik edilmesi önerilmektedir.

2. Ekonometrik Analiz

Çalışmada, personel güçlendirmenin Türk Sigorta Sektöründe hayat ve hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlara ve yöneticilere uygulanabilme imkânı ve mevcut örgüt ortamının personel güçlendirmeye uygunluk düzeyi araştırılmaktadır. Araştırmanın uygulama alanı olarak sigorta sektörünün seçilmesi; sektörde istihdam edilen işgücünün eğitim düzeyinin çok yüksek oluşu, sigorta ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırılmasında sınırsız serbestlik (serbest tarife) olması, buna dayalı çetin rekabet koşullarının geçerliliği, sektörün dışa açıklık ve küreselleşme düzeyi yüksek sektörler arasında yer alması ve yüksek gelişme potansiyelinden ötürüdür. Temel amaç; sigorta şirketlerinde mevcut ortamın güçlü veya zayıf oluşuna ve personel güçlendirmeyi destekleyici yönde olup-olmadığına yönelik olarak değerlendirmelerde bulunabilmektir.

2.1. Analiz yöntemi

Çalışmada kullanılacak veriler sigorta şirketlerinden anket yöntemiyle derlenmiştir. Ankette yer alan sorular ve ifadeler iki bölümden oluşturulmuştur. Analiz sürecinde, birinci bölümün soruları katılımcı profilini tanımlamaya dönük çoktan seçmeli ve açık uçlu soruların bir bileşimidir. İkinci bölüm ise 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmış ifadeler (18 adet) şeklinde düzenlenmiştir. Sözü edilen ifadelerin değerlendirilmesinde, en olumlu yanıt 5 en olumsuz yanıt da 1 puan verilerek (aradaki seçenekler 4,3,2 olacak şekilde) toplam puanlar hesaplanmıştır. Katılımcıların bir bütün olarak genel iyimserlik ve kötümserlik durumlarını belirlemek üzere toplam puan esas alınmıştır. Yüksek puanın iyimserliği, düşük puanın da kötümserliği sembolize ettiği mantığından hareket edilerek; güçlendirme unsurlarına ilişkin ortam ve düzey belirlenmeye çalışılmıştır.

Analizin ilk aşamasında, toplam puan üzerinden gruplar arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Bu anlamda; katılımcıların çalıştıkları sigorta şirketlerinin ölçeklerine (büyük, orta, küçük), katılımcıların iş yerindeki kıdemlerine (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü), katılımcıların eğitim durumlarına (lise, önlisans, lisans ve lisans üstü) ve yöneticilerin pozisyonlarına göre dört grup oluşturulmuştur. Katılımcıların çalışanlar ve yöneticiler olmak üzere temel bir ayrıma tabi tutularak gruplandırılmalarının yapıldığı gözden uzak tutulmamalıdır. Daha açık bir deyişle, gruplandırma ve analiz çalışanlar ile yöneticiler için ayrı ayrı yapılmıştır. Toplam puanların normal dağıldığı varsayılmış ve bu varsayım altında oluşturulan üç ve dörtlü gruplar arası farklılıklar, tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile araştırılmıştır (Özdamar, 2002: 391-392; Newbold: 674-675). Farklılık bulunan gruplar arasında, çoklu karşılaştırma testi olarak Tukey HSD

(Honestly Significance Difference) testinden yararlanılmıştır (Özdamar, 2002: 391-292). Diğer yandan, gruplar arası sonuçlar arasında bir bağlantı olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla ki-kare analizi yapılmıştır. Son olarak, ortak personel güçlendirme unsurlarının varlığını belirlemek ve değerlendirebilmek için çalışanların ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar çerçevesinde iki örneklem t testi ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Analizlerde SPSS 17 paket yazılımı kullanılmıştır.

Analizlerin ikinci ve son aşamasında, anket sorularına verilen yanıtların hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu anlamda, her soru bazında verilen cevaplardan hareketle, z testi yardımıyla katılımcılara yöneltilen sorularla ölçülmek istenen güçlendirme unsurunun öngörüler doğrultusunda olup olmadığı belirlenmiştir (Özdamar, 2002: 343-346).

2.2. Veri seti

Araştırmanın icra edildiği dönem itibariyle Türk Sigorta Sektöründe; 21 tanesi hayat, 30 tanesi hayat dışı ve 3'ü de reasürans şirketi olmak üzere toplam 54 sigorta şirketi faaliyet göstermektedir. 21 hayat sigorta şirketinin 11 tanesi bireysel emeklilik şirketine dönüşmüştür. Bu nedenle hayat sigorta şirketleri ve bireysel emeklilik şirketleri bir arada değerlendirilmiştir. Ana kütlede, farklı kademelerde 9973 personel çalışmaktadır.

Araştırmada, hayat ve hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli sigorta şirketleri kullanılmıştır. Sigorta şirketlerinin ölçeklerinin belirlenmesinde, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı raporlarında esas alınan yöntemlerden biri olan “aktif büyüklüğü” dikkate alınmıştır. Buna göre; hayat ve hayat dışı branşlarda ayrı ayrı olmak üzere 3(x2) küçük, 3(x2) orta ve 3(x2) de büyük olmak üzere toplam 18 sigorta şirketi seçilmiştir. Sözü edilen 18 şirket, sigorta sektörünün farklı segmentlerinde ana kütlede iyi bir örnekleme verecek şekilde seçilmiştir.

Araştırma, seçilen şirketlerinin çalışan ve yöneticilerine karşılıklı görüşme ve e-posta yoluyla ulaştırılan anket çalışmasıyla toplanan verilerin analizine dayanmaktadır. 18 firmaya ulaştırılan anketler, 12 şirket tarafından cevaplandırılmıştır. Şirketlere gönderilen anket sayısı; çalışanlar için 350 ve yöneticiler için de 150 olmak üzere toplam 500'dür. Her şirkete gönderilen anket formu sayısı, şirketin ölçek büyüklüğü ve personel sayısı esas alınarak belirlenmiştir. Ankete katılacak kişiler şirket personel listesinden, belirlenen oran dâhilinde tesadüfi olarak seçilmiştir. Cevaplanarak dönen anket sayısı, çalışanlar bazında 153 ve yöneticiler bazında da 113 olmak üzere toplam 266'dır. Bu veriler çerçevesinde; araştırmaya şirket olarak katılım düzeyi %66.67'dir. Kişi bazında

katılım oranı ise, %53.20'dir. Çalışanlara gönderilen anketlerin cevaplanma oranı %43.71 iken, yöneticilere gönderilen anketlerin cevaplanma oranı %75.33'dür.

Tablo 1. Ölçülmek İstenen Personel Güçlendirme Unsurlarının Anket Sorularına Göre Dağılımı

Çalışanlara Yöneltilen Sorular		Yöneticilere Yöneltilen Sorular	
Soru No:	Ölçülen Unsur:	Soru No:	Ölçülen Unsur:
1	Bürokrasi	1	Bürokrasi
2	İş Otonomisi	2	İş Otonomisi
3	Güven	3	Güven
4	Aidiyet	4	Aidiyet
5	İletişim	5	İletişim
6	Katılım	6	Katılım
7	Ödüllendirme	7	Ödüllendirme
8	Yetkinlik	8	Yetkinlik
9	Kaynak Sağlama	9	Kaynak Sağlama
10	Eğitim (kontrol)	10	Eğitim
11	Anlam	11	Takım Çalışması
12	Takım Çalışması	12	Risk Alma
13	Risk Alma	13	Liderlik
14	Aidiyet (kontrol)	14	Kendi Kendini Yöneten Takımlar
15	Yetkinlik (kontrol)	15	PG'nin Performansa Etkisi
16	Eğitim (kontrol)	16	Katılım (kontrol)
17	Takım Çalışması (kontrol)	17	Güdüleme
18	İş Otonomisi (kontrol)	18	Yetki Devretme

Anket; çalışanlar ve yöneticiler olmak üzere iki ayrı grupta yapılmıştır ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıları tanımaya dönük sorulardan, ikinci bölüm ise personel güçlendirmeye yönelik ifadelerden meydana gelmektedir. Anket sorularının hedef aldığı unsurlar çalışanlar ve yöneticiler bazında aşağıdaki Tablo 1'de sunulmaktadır. Yöneltilen soruların çalışanlar ve yöneticiler tarafından çeşitli nedenlerle gerçek düşüncelerini saklamak doğrultusunda yanlış cevaplandırılabilmesiyle

anket içine kontrol soruları serpiştirilmiştir. Bunlar da tabloda parantez içinde belirtilmektedir.

Likert ölçeğine göre hazırlanmış ifadelerin hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu amaçla Cronbach α istatistiğinden yararlanılmaktadır. Cronbach α değerleri soru bazında, tüm soruların ortalaması olarak ve bütün sorular bazında hesaplanmıştır. Söz konusu istatistiğin 0.5'in üstünde olması makul kabul edilmekte, 1'e yakın olması ise anket sorusu veya sorularının yüksek oranda güvenilir olduğunu yansıtmaktadır. Anket uygulanan tüm gruplarda hem soru bazında, hem ortalama hem de toplamda %90'ları aştığı görülmüştür. Bu da anketlerin güvenilirliklerinin son derece yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenilirlik analizinin bu denli yüksek çıkması, soruların belirli bir amaca yönelik olduğunu ve soru-amaç tutarlılığını da ortaya koymaktadır (Özamar, 2002: 663).

2.3. Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların yüksek bir bölümünün (yaklaşık %59) bayanlardan ve yöneticilerin de yüksek bir bölümünün (yaklaşık %55) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımı; çalışanların büyük bölümünün yaklaşık %46 ile 26-30 yaş grubundaki bay ve bayanlardan oluştuğunu, 18-25 yaş grubundakilerin çalışanların %27'sini oluşturduğunu ve %16.34 ile en yüksek üçüncü grubun 31-35 yaş grubundakiler olduğunu göstermektedir. Özetle çalışanların çoğunluğu (yaklaşık %90'ı) gençlerden oluşmaktadır. Yöneticilerinse yaş gruplarına göre dağılımı; yaklaşık %34 ile 31-35 yaş grubundakilerin en büyük paya sahip olduğunu, bunu sırasıyla %23'le 36-40 ve %20.35 ile 26-30 yaş grubundakilerin oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlarla karşılaştırıldığında, yöneticilerin 35 yaş altındaki grubunun oranı yaklaşık %55 ile çalışanlardan bir hayli düşüktür.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre profilleri de dikkate değerdir. Gerek çalışanlar ve gerekse yöneticiler açısından sigorta şirketlerindeki eğitim durumunda lisans eğitimi en yüksek payı almaktadır. Çalışanların yaklaşık %42'si ve yöneticilerin de yaklaşık %60'ı lisans düzeyinde eğitim almıştır. Hem çalışanlar (%11) hem de yöneticiler (%23) açısından lisansüstü eğitim alanların oranı da önemli ölçüde yüksektir. Bununla birlikte, yöneticiler açısından lisansüstü eğitim alanların oranı ikinci en yüksek oranı oluştururken, çalışanlar açısından lise eğitimi alanlar yaklaşık %30'la ikinci en yüksek oranı oluşturmaktadır. Ön lisans düzeyinde eğitim alanlar nispi olarak çalışanlar

açısından üçüncü (yaklaşık %18 ile), yöneticiler açısından da (% 6 ile) dördüncü sırada gelmektedir.

Katılımcılar şirket ölçekleri göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, orta ölçekli sigorta şirketlerinden araştırmaya katılan çalışanların (yaklaşık %55) ve yöneticilerin (yaklaşık %60) en önemli grubu oluşturduğu gözlenmektedir. Bunu sırasıyla küçük ve büyük ölçekli şirketlerin çalışan ve yöneticileri izlemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin en büyük bölümünü çeşitli departmanlarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları (%65) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla şef ve şef yardımcıları (yaklaşık % 31 ile) ve genel müdür ve genel müdür yardımcıları (yaklaşık %3.5 ile) izlemektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları şirketlerdeki kıdemleri ya da çalışma süreleri incelendiğinde, 1-5 yıl grubuna girenlerin gerek çalışanlar (yaklaşık %75) ve gerekse yöneticiler (yaklaşık %65) açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Veriler hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından değerlendirildiğinde; bunu sırasıyla 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü izlemektedir. Bundan hareketle, (ve araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı da dikkate alınır) sigorta sektöründe genç işgücünün yüksek oluşu belirtilen durumun başlıca sebebidir. Ayrıca sektörde iş gücü devir oranının yüksek olduğu da söylenebilir, fakat elimizde bu tespiti destekleyecek herhangi bir bulgu da yoktur.

Ankete katılan sigorta şirketlerinin çalışanları ve yöneticileri için ayrı ayrı olmak üzere ölçek, kıdem, eğitim ve yöneticilerin pozisyonları olmak üzere dört grubun çeşitli istatistik teknikleriyle ampirik olarak analizleri yapılmıştır. Bu gruplar kendi içlerinde üç ya da dört alt gruptan oluştuğundan, analizin ilk aşamasında gruplar arası farklılıkları belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ardından farklılık bulunan gruplar arasında, farklılığın hangi unsurlardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Son adımda da çapraz karşılaştırmalar yapılabilmesi amacıyla ki-kare (chi-square / χ^2) analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 2. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Testi	Anlamlılık (p Değeri)
H ₀ : Şirket ölçeğine göre oluşturulan gruplar arasında çalışanların bakış açısından bir fark yoktur.					
Gruplar Arası	353338.037	2	176669.019	230.252	.000
Gruplar İçi	39131.611	51	767.286		
Toplam	392469.648	53			
H ₀ : Şirket ölçeğine göre oluşturulan gruplar arasında yöneticilerin bakış açısından bir fark yoktur.					
Gruplar Arası	379296.037	2	189648.019	685.526	.000
Gruplar İçi	14108.944	51	276.646		
Toplam	393404.981	53			
H ₀ : Çalışanların kıdem durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	1776364.93	3	592121.644	710.303	.000
Gruplar İçi	56686.056	68	833.618		
Toplam	1833050.98	71			
H ₀ : Yöneticilerin kıdem durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	808091.444	3	269363.815	1258.796	.000
Gruplar İçi	14551.000	68	213.985		
Toplam	822642.444	71			
H ₀ : Çalışanların eğitim durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	294372.931	3	98124.310	217.925	.000
Gruplar İçi	30618.056	68	450.266		
Toplam	324990.986	71			
H ₀ : Yöneticilerin eğitim durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	589616.819	3	196538.940	1027.799	.000
Gruplar İçi	13003.167	68	191.223		
Toplam	602619.986	71			
H ₀ : Yöneticilerin çalıştıkları şirketlerdeki pozisyonlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	642980.259	2	321490.130	1066.981	.000
Gruplar İçi	15366.722	51	301.308		
Toplam	658346.981	53			

Farklı gruplar için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 2’de görülmektedir. Elde edilen yüksek ve %1 düzeyinde anlamlı F testleri test edilen her hipotez bazında alternatif hipotezin (H_1) geçerli olduğunu açıkça göstermektedir. Buna göre; şirket ölçeğinde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından gruplar arası bakış açısı farklılıkları vardır. Yine çalışanlar ve yöneticiler açısından kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre belirlenen gruplar önemli oranda birbirlerinden farklıdır. Son olarak yöneticilerin çalıştıkları şirketlerdeki pozisyonlarına göre oluşturulan gruplar önemli oranda farklıdır.

Bir sonraki adımda gruplar arası farklılıkların çapraz karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu amaçla kullanılan ki kare testleri, yine ölçek, eğitim, kıdem ve sadece yöneticiler için pozisyon bazında oluşturulan gruplar esas alınarak icra edilmiştir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından ele alınan gruplar arasında beklenen frekansların %5’in altında olmasından dolayı bir bağlantı bulunamamıştır. Bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Ki Kare Testlerinin Sonuçları

	Çalışanlar			Yöneticiler			
	Ölçek	Kıdem	Eğitim	Ölçek	Kıdem	Eğitim	Pozisyon
Ki-Kare (χ^2) (a,b,c)	9.037	32.167	7.639	7.667	34.667	18.278	21.370
Serbestlik Derecesi	45	49	60	44	47	49	36
Asemptotik Anlamlılık (p)	1.000	.970	1.000	1.000	.909	1.000	.975

Beklenen Frekanslar: (a) %1.2<%5, (b) %1.5<%5, (c) %1.4<%5, (d) %1.5<5

Yöneticilerle çalışanların bir arada birer grup olarak karşılaştırılmasıyla birbirleri aralarındaki farklılıklar da araştırılmıştır. Hem toplam puanlar hem de şirket ölçekleri, kıdem ve eğitim gruplarının puanları açısından karşılaştırmalar yapılmıştır. Temelde grup iki tane (çalışanlar ve yöneticiler) olduğu için analiz yöntemi olarak bağımsız iki örneklem t testi (independent two samples t test) kullanılmıştır. Tablo 4’de elde edilen sonuçlar görülebilir. Bu sonuçlar, araştırmanın uygulandığı sigorta şirketlerinde gerek toplam puanlar gerekse çeşitli grupların puanlaması açısından çalışanlar ile yöneticiler arasında farklılıklar olduğunu açıkça göstermektedir.

Tablo 4. Çalışan ve Yöneticilerin Genel Karşılaştırması: t Testi Sonuçları

Gruplar		t testi	p değeri
Ölçek:	Küçük	5.349	0.000
	Orta	3.077	0.004
	Büyük	11.498	0.000
Kıdem:	1-5 yıl	8.444	0.000
	6-10 yıl	4.413	0.000
	11-15 yıl	15.607	0.000
	16 yıl ve üstü	24.869	0.000
Eğitim:	Lise	18.049	0.000
	Önlisans	24.703	0.000
	Lisans	3.399	0.002
	Lisansüstü	12.254	0.000
Toplam		5.608	0.000

Ortak güçlendirme unsurlarını ölçmek üzere belirlenen ifadeler yönetici ve çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır. Bunların sonuçları Tablo 5’de listelenmiştir. Test sonuçları; araştırma yapılan sigorta şirketlerinde personel güçlendirme unsurları açısından çalışanlarla yöneticiler arasında farklılık görülmemektedir. Ortak unsurlar arasında farklılık görülmemesi, sigorta şirketlerindeki ortamın personel güçlendirme uygulamasına elverişliliğini desteklemektedir. Tüm örgüt kademelerinde ortak kültürel değerlerin yaratılmasının, hem çalışanlara hem de yöneticilere aynı güçlendirme modelinin uygulanabilmesi açısından da önemli bir avantaj sağlayacağı yargısına varılmıştır.

Tablo 5. Ortak Güçlendirme Unsurları: Mann-Whitney-U Testi Sonuçları

Ortak Unsurlar	Mann-Whitney U	p Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Bürokrasi	59.00	0.922	p>0.05
İş Otonomisi	47.00	0.375	p>0.05
Güven	57.00	0.818	p>0.05
Aidiyet	59.00	0.921	p>0.05
İletişim	40.50	0.189	p>0.05
Katılım	48.00	0.412	p>0.05
Ödüllendirme	46.00	0.341	p>0.05
Yetkinlik	57.00	0.818	p>0.05
Kaynak Sağlama	50.00	0.491	p>0.05
Eğitim	59.00	0.922	p>0.05
Takım Çalışması	50.00	0.490	p>0.05
Risk Alma	50.00	0.490	p>0.05

Ankete katılan sigorta şirketi çalışanlarının ve yöneticilerin, sorulara verdikleri cevaplar; sigorta sektöründeki güçlendirme unsurlarının varlığı ve gücü konusunda önemli bir fikir verecektir. Bu amaçla; her soru bazında (yine çalışanlara ve yöneticilere ayrı ayrı olmak üzere) ele alınan hipotez z testi ile analiz edilmiştir. İstatistik açıdan anlamlı bulunan z testleri sıfır ön savının (H_0) reddedileceğini ve alternatif hipotezin (H_1) kabul edileceğini gösterecektir. Çalışanlar ve yöneticiler için elde edilen sonuçlar sırasıyla Tablo 6 ve Tablo 7’de sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlar; çalışanlara yöneltilen sorular için 10. soru dışındaki tüm sorularda H_0 hipotezinin geçerli olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak elde ettiğimiz bulgu iki konuya vurgu yapmaktadır. Birincisi, sigorta şirketlerinin çalışanları, güçlendirme ortamının varlığını destekleyen dinamikler olarak niteleyebileceğimiz iş otonomisi, katılım, ödüllendirme, risk alma, eğitim, yetkinlik, iletişim, takım çalışması gibi unsurların olmadığı farkında olmaları ki bu güçlendirme uygulaması için önemli bir avantaj teşkil etmektedir. İkincisi ise, sigorta şirketlerinde, güven, anlam, gibi konularda nispeten geleneksel yönetim anlayışının izleri sezilmektedir. Bu tespitite, güçlendirmenin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yöneticilerden elde edilen bulgular da çalışanlarla benzerlikler göstermektedir. Şayet çalışanlarla yöneticilere ortak güçlendirme unsurlarına ilişkin olarak 12 sorunun

yöneltildiği göz önüne alınacak olursa; bu durum doğal karşılanmalıdır. Ayrıca, z testi sonuçları, ortak güçlendirme unsurları dâhilinde daha önce yapmış olduğumuz t testlerinin ve Mann-Whitney U testlerinin sonuçlarıyla da tutarlılık içindedir. Dolayısıyla, yöneticiler de güçlendirme unsurlarına sıcak bakmaktadır. Bununla birlikte, sigorta şirketlerinde güçlendirmenin yapılmasını gerektiren, ama uygulama esnasında güçlülere neden olabilecek geleneksel örgüt yaklaşımının derin izleri olduğu da gözlemlenmektedir.

Tablo 6. z Testlerinin Sonuçları: Çalışanlar

Soru No:	Soruda Test Edilen Unsur	H ₀	H ₁	Ortalama	Std.Sapma	z testi	Geçerli Hipotez
1	Bürokratik süreçler	yoktur	vardır	30.6	22.17656	1.3798	H ₀
2	Çalışanların iş otonomisi	yoktur	vardır	30.6	28.33373	1.0800	H ₀
3	Çalışanların firmaya güvenleri	yoktur	vardır	30.6	19.60357	1.5609	H ₀
4	Çalışanların aidiyet duygusu	yoktur	vardır	30.6	21.44295	1.4270	H ₀
5	Örgütte iletişim	yoktur	vardır	30.6	28.79757	1.0626	H ₀
6	Örgütte katılım	yoktur	vardır	30.6	33.70905	0.9078	H ₀
7	Örgütte ödüllendirme	yoktur	vardır	30.6	21.8243	1.4021	H ₀
8	Örgütte çalışanların yetkinliği	yoktur	vardır	30.6	28.34255	1.0796	H ₀
9	Çalışanlara Kaynak sağlama	yoktur	vardır	30.6	32.03592	0.9552	H ₀
10	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi	yoktur	vardır	30.6	15.6301	1.9578	H ₁
11	Çalışanlar için işin anlamı	yoktur	vardır	30.6	30.34469	1.0084	H ₀
12	Örgütte takım çalışması	yoktur	vardır	30.6	28.88425	1.0594	H ₀
13	Çalışanların işleri ile ilgili risk alabilmesis	yoktur	vardır	30.6	27.86216	1.0983	H ₀
14	Çalışanların aidiyet duygusu (K)	yoktur	vardır	30.6	22.7662	1.3441	H ₀
15	Örgütte çalışanların yetkinliği (K)	yoktur	vardır	30.6	27.70018	1.1047	H ₀
16	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi (K)	yoktur	vardır	30.6	26.84772	1.1398	H ₀
17	Örgütte takım çalışması (K)	yoktur	vardır	30.6	27.37334	1.1179	H ₀
18	Çalışanların iş otonomisi (K)	yoktur	vardır	30.6	22.61194	1.3533	H ₀

Tablo 7. z Testlerinin Sonuçları: Yöneticiler

Soru No:	Soruda Test Edilen Unsur	H ₀	H ₁	Ortalama	Std.Sapma	z testi	Geçerli Hipotez
1	Bürokratik süreçler	yoktur	vardır	22.6	19.88215	1.1367	H ₀
2	Çalışanların iş otonomisi	yoktur	vardır	22.6	19.91984	1.1345	H ₀
3	Çalışanların firmaya güvenleri	yoktur	vardır	22.6	19.16507	1.1792	H ₀
4	Çalışanların aidiyet duygusu	yoktur	vardır	22.6	13.3154	1.6973	H ₁
5	Örgütte iletişim	yoktur	vardır	22.6	18.36573	1.2306	H ₀
6	Örgütte çalışanların katılımına destek	yoktur	vardır	22.6	20.44016	1.1057	H ₀
7	Örgütte ödüllendirme	yoktur	vardır	22.6	12.28007	1.8404	H ₁
8	Örgütte çalışanların yetkinliğine inanç	yoktur	vardır	22.6	28.34255	0.7974	H ₀
9	Çalışanlara kaynak sağlama	yoktur	vardır	22.6	22.25534	1.0155	H ₀
10	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi	yoktur	vardır	22.6	25.2646	0.8945	H ₀
11	Örgütte takım çalışması	yoktur	vardır	22.6	29.44147	0.7676	H ₀
12	Çalışanların işleri ile ilgili risk alabilmesi	yoktur	vardır	22.6	21.75546	1.0388	H ₀
13	Örgütte liderlik	yoktur	vardır	22.6	22.09751	1.0227	H ₀
14	Örgütte kendi kendini yöneten takımlar	yoktur	vardır	22.6	18.99474	1.1898	H ₀
15	Örgütte personeli güçlendirmenin performansa etki edeceğine dair inanç	yoktur	vardır	22.6	25.47155	0.8873	H ₀
16	Örgütte çalışanların katılımına destek (K)	yoktur	vardır	22.6	17.51571	1.2903	H ₀
17	Örgütte motivasyon	yoktur	vardır	22.6	15.94679	1.4172	H ₀
18	Örgütte Yetki devri	yoktur	vardır	22.6	25.49117	0.8866	H ₀

SONUÇ

Personel güçlendirme, temel anlamda insan faktörünün etkin kullanımının yöntemlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte; stratejik yönetimden, toplam kalite yönetimine, takım çalışmasından, iletişime, güdülemeye ve kişisel gelişime kadar pek çok boyutu olan son derece geniş bir olguyu da nitelendirmektedir. Güçlendirmeyi benimseyen örgütlerin; çalışanlarına belirli ölçüde bir otonomi sağlayarak, onları uyumlu takımlar halinde örgütleyerek ve bu takımların eşgüdüm içinde çalışabilecekleri örgütsel ortamı tesis ederek istenen etkinliğe ve dinamizme ulaşabilecekleri uygulamadaki örneklerden görülmektedir. Çalışanların karar alanlarını genişletmek işi sahiplenmelerini sağlamakta, bilgi ve kişisel gelişimi özendirerek bunu onlar için sürekli bir çabaya ya da bir davranış biçimine çevirmek dinamizmi arttırmakta, yardımlaşma, paylaşma ve birbirini yetiştirme odaklı takımlar oluşturmak değişken ve zorlu koşullarda örgütün direncini arttırmaktadır. Personel güçlendirme kavramını niteleyen tüm bu çabalar, onu uygulayan şirketlere arzuladıkları dinamizmi, esnekliği, uyum kabiliyetini ve elbette sürekliliği kazandırmaktadır.

Çalışmada Türk Sigorta Sektörü'nün hayat ve hayat dışı branşlarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde yönetici ve personelin; çalıştıkları şirkette mevcut olan sistemden memnun olup-olmadıklarını belirlemek, güçlendirmenin temel unsurlarını nasıl algıladıklarını tespit etmek ve işyerinde güçlendirme ortamını oluşturan ya da destekleyen unsurların var olup olmadığını ortaya koymak hedeflenmiştir. Sigorta sektörü; istihdam edilen işgücünün eğitim düzeyinin çok yüksek oluşu, sigorta serbest tarife rejimine dayalı çetin rekabet koşulları, sektörün ülkemizde dışa açıklık ve küreselleşme düzeyi yüksek sektörler arasında yer alması ve yüksek gelişme potansiyelleri gibi nedenlerle personel güçlendirme olgusu açısından ideal bir araştırma alanı olarak görülmüştür.

Bu bağlamda farklı branş ve ölçeklerdeki 18 sigorta şirketinin çalışan ve yöneticilerine karşılıklı görüşme ve e-posta yoluyla ulaştırılan anketlere dayanan bir saha araştırması yapılmıştır. İncelenen örneklem hayat ve hayat dışı branşlarda bilanço aktif büyüklükleri esas alınarak yapılan bir ölçek büyüklüğü sıralaması sonucunda belirlenmiş büyük, orta ve küçük ölçekli şirketlerden oluşmaktadır. Böylece deneysel analizlere temel oluşturacak veri setinin; sektörün tüm segmentlerini yansıtmaya yanında istatistiki güvenilirlik açısından yeterli büyüklükte bir örnekleme sağlaması da gözetilmiştir.

Analizlerin ilk aşamasında, sigorta şirketlerinin çalışanları ve yöneticileri için ayrı ayrı olmak üzere ölçek, kıdem, eğitim ve yöneticilerin pozisyonları olmak üzere farklı gruplar

bakımından karşılaştırmalar yapılmıştır. Söz konusu gruplar arasında anlamlı ve önemli farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Ardından gruplar arası farklılıkların hangi unsur ya da unsurlardan ileri geldiği araştırılmıştır. Ancak kesin bir etken belirlenemediğinden incelenen unsurların etkileşimli ve müşterek etkilerinin böyle bir farklılığa yol açmış olabileceği kanaati hâkim olmuştur.

Çalışanlar ve yöneticiler toplam puanlar, ölçek, kıdem, eğitim gibi kriterler açısından karşılaştırıldığında beklendiği gibi önemli farklılıkları olduğu görülmüştür. Ardından ortak güçlendirme unsurları araştırılmış ve incelenen tüm şirketlerde hem personel hem de yöneticilerin ortak güçlendirme unsurlarının uyumlu olduğu görülmüştür. Bundan hareketle sigorta şirketlerinde personel güçlendirme için elverişli bir ortamın mevcut olduğu ifade edilebilir. Tüm örgüt kademelerinde ortak kültürel değerlerin yaratılmasının, hem çalışanlara hem de yöneticilere aynı güçlendirme modelinin uygulanabilmesi açısından önemli bir avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Analizlerin son aşamasında katılımcıların güçlendirme ifadelerine verdikleri yanıtlardan hareketle hipotez testleri uygulanmıştır. Çalışanlar ve yöneticilere ayrı ayrı uygulanan bu sınamalar oldukça tutarlı sonuçlar vermiştir. Katılımcılardan alınan yanıtların z testi yoluyla yapılan sınamaları; gerek çalışanlar gerekse yöneticiler için iki konuya vurgu yapmaktadır. Birincisi, sigorta şirketlerinin çalışanları ve yöneticileri, güçlendirme ortamının varlığını destekleyen dinamikler olarak niteleyebileceğimiz iş otonomisi, katılım, ödüllendirme, risk alma, eğitim, yetkinlik, iletişim, takım çalışması gibi unsurlara karşı istekli görünmektedir. Kuşkusuz bu güçlendirme uygulaması için önemli bir avantaj teşkil etmektedir. İkincisi ise, sigorta şirketlerinde bürokrasi, güven, anlam, kaynak sağlama gibi konularda nispeten geleneksel yönetim anlayışının izleri sezilmektedir. Bu tespit, güçlendirmenin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışanlarla ile yöneticilerin, eğitim düzeyleri arasındaki kalitatif farklılıklar çok derin olmasa da, güçlendirme kavramlarını algılama farklılıkları doğal karşılanabilir. Özellikle büyük ölçekli firmalarda bu gibi algı farklılıkları güçlenmektedir. Çünkü büyük örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında ve çalışanların birbirleri arasında iletişim kanallarının daha dolaylı ve zayıf hale gelmektedir. Diğer taraftan, bu tür örgütlerin yapısı yataydan çok dikeydir ve yönetsel anlamda da âdemi-merkeziden çok merkezidir. Oysa küçük ölçekli örgütlerde ilişkiler daha yoğun ve samimi, yönetim ile çalışan arasındaki mesafe daha azdır. Bu ve buna benzer nedenlerle, sigorta sektöründeki şirketlerin ölçek yapılarına paralel olarak çalışan ve yöneticilerin güçlendirme unsurlarını algılamalarının farklı olması anlaşılabilir. Kıdem farklılıkları da kuşkusuz bu algıyı güçlendirecektir. Ancak tüm bu tespitler sigorta şirketleri özelinde finans

firmalarında güçlendirme uygulamalarının zorluklarına işaret etseler de, bu uygulamaların ısrarla yapılması gerekliliğine de dayanak teşkil etmektedirler.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Bennis, W.G. - Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York.
- Blau, J.R. - Alba, R.D. (1982). Empowering Nets of Participation, *Administrative Science Quarterly*, 27 (3), 363-379.
- Ceylan, A.K. - Çelik, G.M. - Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama, *Journal of Business Research Turk*, 7(1), 168-185.
- Conger, J.A. - Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Çavuş, M.F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Yaşar University*, 3 (10), 1287-1300.
- Çavuş, M.F. - Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çuhadar, M.T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25, 1-21.
- Doğan, S. - Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (9), 282-303.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3 (2), 165-189.
- Gürbüz, G. - Kumkale, İ. - Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma, *International Conference on Eurasian Economies 2013 Proceedings*, 17-18 September 2013, St. Petersburg, Russia, 791-800.
- Hill, S.N. - Kang, J.H. - Seo, M. (2014). The Interactive Effect of Leader-member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes, *Leadership Quarterly*, 25 (4), 772-783.
- Lan, X.M. - Chong, W.Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 184-191.
- Lin, H. - Rababah, N. (2014). CEO-TMT Exchange, TMT Personality Composition, and Decision Quality: The Mediating Role of TMT Psychological Empowerment, *Leadership Quarterly*, 25 (5), 943-957.

- Meng, Li. - Jin, Y. - Guo, J. (2016). Mediating and/or Moderating Roles of Psychological Empowerment, *Applied Nursing Research*, 30, 104-110.
- Newbold, P. *İşletme ve İktisat için İstatistik* (Çev. Ümit Şenesen), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1*, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Parker, L.E. - Price, R.H. (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control Over Decision Making, *Human Relations*, 47 (8), 911-928.
- Quinones, M. - Van den Broeck, A. - De Witte, H. (2013). Do Job Affect Work Engagement via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (3), 127-134.
- Robins, T.L. - Crino, M.D. - Fredendall, L.D. (2002). An Integrative Model of Empowerment Process, *Human Resources Management Review*, 12 (3), 419-443.
- Spreitzer, G.M. - Kizilos, M.A. - Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Wilkinson, A. - Willmott, H. (1996). Quality Management, Problems and Pitfalls: A Critical Perspective, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (2), 55-65.
- Yüksel, Ö. - Erkuşlu, H. (2003). Personel Güçlendirme - Empowerment, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/2003, 131-142.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions, *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), 169-177.