

Sigorta Sektöründe Stratejik Personel Güçlendirme: Teorik Temeller, Teknolojik Dönüşüm ve Geleceğe Dair Projeksiyonlar

Necla Tunay¹

Özet

Sigorta sektörü, risk transferi odaklı geleneksel ve hiyerarşik yapısından “önleme ve öngörü” odaklı modern bir modele evrilirken, personel güçlendirme (employee empowerment) kavramı stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışma, güçlendirmeyi basit bir yetki devri olarak değil; Kanter’in yapısal ve Spreitzer’in psikolojik güçlendirme teorileri temelinde, teknolojik araçlar ve kültürel normların karmaşık bir etkileşimi olarak ele almaktadır. Uluslararası ve ulusal literatürdeki deneysel bulgular; güçlendirmenin çalışan bağlılığını, hizmet kalitesini ve özellikle satış performansını artırdığını kanıtlamaktadır. Çalışma, yapay zekâ ve dijital araçlarla desteklenen “Biyonik Sigortacılık” anlayışının, çalışanlara veri odaklı otonomi sağlarken, hasar ve teknik süreçlerde (underwriting) verimliliği nasıl artırdığını analiz etmektedir. Ancak bu dönüşüm; regülasyon uyumu, tükenmişlik sendromu ve kuşaklar arası beklenti farkları gibi riskleri de barındırmaktadır. Sonuç olarak çalışma, güçlendirmenin başarılı olması için teknolojik altyapının “beceri temelli organizasyon” kültürü ve net risk sınırları (guardrails) ile dengelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

1. Giriş

Sigorta sektörü, yüzyıllardır riskin transferi ve finansal belirsizliklerin yönetimi üzerine kurulu, doğası gereği konservatif, veri odaklı ve hiyerarşik yapıların baskın olduğu bir endüstridir. Geleneksel sigortacılık modeli, aktüeryal hesaplamaların doğruluk düzeyi, sınırları net çizilmiş yetki tanımları ve merkezi karar alma mekanizmaları üzerine inşa edilmiştir. Ancak 21. yüzyılın ilk çeyreğinde, özellikle 2020 sonrası dönemde, sektör

1 Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi, Sigortacılık Bölümü, necla.tunay@marmara.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8765-276X.

geleneksel anlayışını kökten etkileyen derin bir dönüşüm yaşamaktadır. “Koruma” odaklı geleneksel yapıdan, “Önleme ve Öngörü” odaklı bir hizmet modeline geçiş, organizasyonel yapıların da yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmıştır (McKinsey & Company, 2023). Bu dönüşümün merkezinde, teknolojinin yıkıcı etkisi kadar, insan kaynağının yetkinlik ve katkı düzeyini en yüksek seviyeye ulaştırmayı amaçlayan “personel güçlendirme” (employee empowerment) kavramı yer almaktadır.

Personel güçlendirme, modern yönetim literatüründe sıklıkla tartışılan bir kavram olmakla birlikte, sigorta gibi regülasyon yoğun sektörlerde uygulanması kendine özgü zorluklar barındıran çok boyutlu bir süreçtir. Bu çalışma, güçlendirme yaklaşımını basit bir yetki devri mekanizması olarak değil; yapısal imkânlar, psikolojik algılar, teknolojik araçlar ve kültürel normların karşılıklı etkileşimiyle şekillenen bütüncül bir olgu olarak ele almaktadır.

Sigorta şirketlerinde güçlendirme; bir underwriter’ın risk değerlendirmesinde yapay zekâ destekli verileri kullanarak inisiyatif alabilmesi, bir hasar uzmanının müşteri mağduriyetini azaltmak amacıyla esnek bütçe kullanabilmesi ya da bir satış temsilcisinin ürün tasarım süreçlerini sahadan gelen geri bildirimlerle yönlendirebilmesi gibi somut iş çıktılarıyla görünür hâle gelmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, personel güçlendirme sürecini sigorta sektörü özelinde derinlemesine analiz etmek, sektördeki son teknolojik gelişmelerin çalışan otonomisi üzerindeki etkilerini tartışmak ve Türkiye ile dünyadan güncel vaka örnekleri ışığında uygulanabilir stratejiler sunmaktır. Çalışma kapsamında, Gretchen Spreitzer’in psikolojik güçlendirme modeli ve Rosabeth Moss Kanter’in yapısal güçlendirme teorisi temel alınarak, bu teorilerin “Biyonik Sigortacılık” çağındaki karşılıkları irdelenecektir. Ayrıca, sektörün karşı karşıya olduğu yetenek krizi, tükenmişlik sendromu ve nesiller arası beklenti farkları, güçlendirme stratejilerinin başarısını etkileyen kritik değişkenler olarak analiz edilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Genel bir kavram olarak güçlendirme (empowerment), bireylerin belirli görevleri yerine getirmelerini sağlama veya bu yönde onları teşvik etme gayretidir. Örgütsel bağlamda çalışanların güçlendirilmesi (employee empowerment) ise; personelin bağımsız inisiyatif kullanarak karar alabilmesi ve gerekli gördüğü durumlarda kendi belirlediği yöntemlerle harekete geçebilmesi adına yetkilendirildiği bir yönetim felsefesini ifade

eder. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ‘güçlendirme’ terimi, spesifik olarak çalışanların güçlendirilmesini nitelemek amacıyla kullanılacaktır.

Pratikte sıkça birbirinin yerine kullanılsa da, güçlendirme ile yetki devri (delegasyon) arasında kavramsal açıdan belirgin ayrımlar bulunur. Yetki devri, çalışana izlemesi gereken rotayı gösteren bir harita vermek gibidir; bu yaklaşım, çalışana ne yapacağı ve nereye varacağı konusunda sadece sınırlı bir özerklik tanır. Ancak, çalışanın mevcut rotanın dışına çıkmak veya yeni çözüm yolları keşfetmek istediği durumlarda yetki devri yetersiz kalır ve güçlendirme kavramı devreye girer. Güçlendirme, çalışanı salt üstlerinin talimatlarını uygulayan bir konumdan çıkarıp, bağımsız denemeler yapabilen ve karar alabilen bir aktöre dönüştürür. İş yapış süreçlerinde söz sahibi olduğunu hisseden çalışanlar, ortaya çıkan sonuçları daha fazla sahiplenir ve katkılarını artırır. Dolayısıyla, etkin bir güçlendirme süreci, problem çözme yeteneğini ve bireysel performansı geliştirerek nihayetinde müşteri deneyiminin iyileşmesini sağlar. Özetle, güçlendirilmiş çalışanların artan iş tatmini ve motivasyonu, hem bireysel performansın hem de genel örgütsel başarının yükselmesinin temel dayanağıdır.

3. Teorik Arka Plan: Güçlendirme Teorileri

Çalışanların güçlendirilmesi (employee empowerment) kavramının teorik temelleri, çeşitli psikolojik ve örgütsel yaklaşımları temel alan farklı bilim insanları tarafından şekillendirilmiştir. Kaynaklarda, güçlendirmenin temel olarak iki ana teoriye dayandığı görülmektedir: Yapısal Güçlendirme Teorisi ve Örgütsel Davranış Değişikliği Teorisi. Ayrıca, günümüzde yaygın olarak kullanılan Psikolojik Güçlendirme modelini oluşturan akademisyenler de mevcuttur. Aşağıda başlıca güçlendirme teorileri kronolojik bir sıra içinde açıklanacaktır.

3.1. Yapısal Güçlendirme Teorisi

Bu teori, çalışanların tutum ve davranışlarının, çalıştıkları örgütsel yapının niteliği ve bu yapı içinde sunulan kaynaklara erişimleri tarafından biçimlendiğini öne sürer. Rosabeth Moss Kanter’in (1977) Yapısal Güçlendirme Teorisi, işten ayrılma gibi olumsuz işyeri sonuçlarını anlamak için rehber niteliğinde bir açıklama çerçevesi olarak kabul edilmektedir. Kanter, örgütteki yapısal düzenlemelerin çalışanların nasıl hissettiğini, düşündüğünü ve davrandığını doğrudan etkilediğini savunur.

Bu yaklaşıma göre çalışanlar, gerekli yapısal unsurlara —özellikle güç ve fırsat kaynaklarına— erişebildiklerinde, iş ortamına karşı daha olumlu ve yapıcı davranışlar geliştirme eğilimindedirler:

- **Güç Yapısı (Structure of Power):** Kaynaklara, bilgiye ve desteğe erişim yeteneğini ifade eder.
- **Fırsat (Opportunity):** Büyüme, hareketlilik ve bilgi ile becerileri artırma şansını ifade eder.

Kanter'in teorisi, güçlendirmenin bireysel bir ruh halinden ziyade, organizasyonun sunduğu imkânlarla ilgili olduğunu savunur. Kanter'e göre güçlendirme dört yapısal bileşene erişimle mümkündür: Bilgi, Kaynaklar, Destek ve Fırsatlar (Kanter, 1977; Laschinger vd., 2004).

- **Bilgiye Erişim:** Sigorta şirketlerinde şeffaf risk kabul politikaları ve gerçek zamanlı hasar verileri çalışanların büyük resmi görmesini sağlar.
- **Kaynaklara Erişim:** Yeterli zaman, bütçe ve yapay zekâ destekli karar destek sistemleri (Deloitte, 2024) çalışanların iş yapabilme kapasitesini artırır.
- **Desteğe Erişim:** "Yönetici geri bildirimi ve koçluk uygulamaları, çalışanlarda psikolojik güven ortamı oluşturarak yenilikçi süreçleri teşvik eder."
- **Fırsatlara Erişim:** Kariyer yolları ve yetenek geliştirme programları, çalışan bağlılığını güçlendirir.

Ampirik çalışmalar, yapısal güçlendirmenin doğrudan psikolojik güçlendirmeyi artırdığını, bunun da iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir (Laschinger vd., 2004).

3.2. Psikolojik Güçlendirme Modeli

Bu yaklaşım, güçlendirmeyi dışsal bir yönetim uygulaması yerine, çalışanların iş rollerine yönelik içsel motivasyonunu ve bilişsel durumunu artırma süreci olarak ele alır. Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo (1988), güçlendirmeyi, bireyin öz-yeterlilik (self-efficacy) duygularını artırma süreci olarak tanımlamışlardır. Bu süreç, güçsüzlüğe neden olan koşulların belirlenmesi ve bunların hem resmi örgütsel uygulamalar hem de gayri resmi yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla ortadan kaldırılmasıyla sağlanır. Ayrıca bu akademisyenler, güçlendirmenin güç üzerine odaklanan ilişkisel ve motivasyonel anlamları arasında bir ayrım yaparlar.

Kenneth W. Thomas ve Betty A. Velthouse (1990) ise, psikolojik güçlendirme yapısını önermişlerdir. Bu model, bir kişinin elindeki iş için içsel motivasyonunu etkileyen dört temel boyut veya görev değerlendirmesinden oluşur:

- Anlamlılık (Meaningfulness),
- Yeterlilik (Competence),
- Öz-Belirleme (Self-determination) veya Özerklik (Autonomy),
- Etki (Impact).

Anlam boyutu, çalışanın işinin gereklilikleri ile kendi değer yargıları, inançları ve standartları arasındaki uyumu ifade eder (Spreitzer, 1995). Sigorta sektöründe bu boyut, çalışanın kendini sadece “poliçe satan” veya “dosya inceleyen” bir teknisyen olarak değil, bireylerin ve kurumların finansal güvenliğini sağlayan, toplumsal refaha katkıda bulunan bir aktör olarak görmesiyle ilgilidir. Araştırmalar, özellikle iş güvencesizliğinin veya piyasa volatilitesinin yüksek olduğu dönemlerde, işin anlamlılığının çalışan bağlılığını koruyan en güçlü faktör olduğunu göstermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bir hayat sigortası satış temsilcisinin, sattığı ürünün bir ailenin geleceğini kurtardığını içselleştirmesi, “anlam” boyutunun yüksekliğine işaret eder.

Bandura’nın öz-yeterlilik teorisine dayanan yeterlilik boyutu, kişinin işini layıkıyla yapabilme becerisine olan inancıdır (Conger ve Kanungo, 1988). Sigortacılık, yoğun teknik bilgi (aktüerya, hukuk, mühendislik, tıp) gerektiren bir alandır. Dolayısıyla yetkinlik hissi, çalışanın sahip olduğu teknik donanım ve deneyimle doğrudan ilişkilidir. Ancak günümüzde yetkinlik tanımı değişmektedir; artık sadece poliçe şartlarını bilmek değil, veri analitiği araçlarını kullanabilmek, risk modellemelerini yorumlayabilmek de yetkinliğin parçası haline gelmiştir. Yetkinlik hissi yüksek çalışanlar, zorlu hasar dosyaları veya karmaşık riskler karşısında pes etmez, çözüm odaklı yaklaşırlar (Bandura, 1997).

Öz-belirleme boyutu, çalışanın iş süreçlerini başlatma, devam ettirme ve düzenleme konusundaki otonomisini ifade eder (Spreitzer, 1995; Deci ve Ryan, 1985). Sigorta sektöründe en çok tartışılan ve paradoks içeren boyut budur. Çünkü sektör, Risk Kabul Kılavuzları ve regülasyonlar ile çevrilidir. Tam bir özgürlükten bahsetmek mümkün olmasa da, öz-belirleme, çalışanın kendisine verilen sınırlar (risk iştahı) dahilinde inisiyatif kullanabilmesidir. Örneğin, Allianz ve AXA gibi devlerin uyguladığı “Akıllı Çalışma” modelleri, çalışanlara mekân ve zaman yönetiminde otonomi vererek bu boyutu desteklemektedir (AXA, 2023).

Gretchen M. Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse’un psikolojik güçlendirme boyutlarının ölçümünü ve geçerliliğini sağlamıştır. Spreitzer’e göre bu dört boyut, bireylerin iş rolleri hakkındaki olumlu konumlanmalarını yansıtır.

Etki, çalışanın yaptığı işin stratejik, yönetsel veya operasyonel sonuçları değiştirebileceğine dair inancıdır (Spreitzer, 1995). Hiyerarşik yapılarda çalışanlar genellikle kendilerini “çarkın dişlisi” gibi hissederken, güçlendirilmiş organizasyonlarda en alt kademedeki bir hasar uzmanı bile, tespit ettiği bir sahtekârlık girişimiyle şirketin kârlılığına doğrudan etki ettiğini bilir.

3.3. Örgütsel Davranış Değişikliği Teorisi

Güçlendirmenin organizasyonel hedeflere ulaşmak amacıyla çalışan davranışlarını değiştirme üzerindeki etkisi bu teoriye dayandırılır. B. F. Skinner’in (1938) Örgütsel Davranış Değişikliği Teorisi (Organisational Behaviour Modification Theory) veya Pekiştirme Teorisi (Reinforcement Theory) ile ilişkilendirilir. Bu teoriye göre, olumlu bir sonuca (ödül) yol açan bir davranışın tekrarlanma eğilimi varken, olumsuz bir sonuca (ceza) yol açan bir davranışın tekrarlanmama eğilimi vardır. Bu teorilerde davranış, sonuçlarının bir işlevi olarak görülür.

Güçlendirme konusunda önemli katkıları olan diğer akademisyenler Daft ve Randolph’tür. Richard Daft (2001), güçlendirmeyi, çalışanlara karar alma ve örgütsel işlere katılma konusunda kontrol, özgürlük ve bilgi sunma süreci olarak tanımlamıştır. W. A. Randolph (1995), çalışan güçlendirmesini, işverenden çalışanlara bir ‘güç transferi’ olarak tanımlamıştır.

Bu teorik çalışmalar, güçlendirmenin hem çalışanların içsel durumunu (psikolojik güçlendirme) hem de organizasyonun sağladığı yapısal koşulları (yapısal güçlendirme) kapsayan karmaşık bir yönetim felsefesi olduğunu göstermektedir.

4. Literatür Taraması

4.1. Uluslararası Deneysel Çalışmalar ve Elde Edilen Bulgular

Hem küresel hem de ulusal literatürde personel güçlendirme üzerine sayısız araştırma bulunsada, bu kavramın sigorta sektörü özelinde incelendiği çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu alandaki boşluğu dolduran çalışmalar arasında Isimoya ve Bakarey (2013), Chiekezie vd. (2015), Roy (2015), Abuzaid (2018), Sahu (2018), Gabow ve Bette (2019), Abdi ve Njuguna (2020), Singh ve Rahman (2020) ile Prebeg’in (2023) farklı ülkelerdeki sigorta şirketlerine odaklanan araştırmaları öne çıkmaktadır. Aşağıda bu çalışmaların kapsamaları ve temel bulguları detaylandırılmıştır.

Isimoya ve Bakarey (2013), Nijerya sigorta sektörünü ele aldıkları çalışmalarında, personel güçlendirme ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi irdemişlerdir. Mevcut literatür ışığında; çalışan memnuniyeti,

sadakati ve bağlılığı algısının, sunulan ürün ve hizmet kalitesi algısını doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Bu çerçevede 200 çalışanın katıldığı bir anket çalışması yürütülmüş ve hipotez testleri sonucunda güçlendirme ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir bağ olduğu kanıtlanmıştır. Nijerya'daki finans ve sigorta sektörünün temel sorunlarının yüksek personel devir hızı ve yetersiz hizmet sunumu olduğunu vurgulayan Isimoya ve Bakarey (2013), şirket yönetimlerine personel sadakatini ve kalıcılığını sağlamak adına güçlendirme stratejilerini benimsemelerini önermişlerdir.

Chiekezie vd. (2015) ise Nijerya'daki sigorta şirketlerinde sık yaşanan işten ayrılmaların ve finansal planlamacıların düşük performansının, şirketlerin polişe hedeflerine ulaşmasını engellediğini tespit etmiştir. Araştırma, eğitim faaliyetleri ile işten ayrılma oranlarının düşürülmesi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Anket bulguları, belirli güçlendirme değişkenlerinin örgütsel hedeflere ulaşmada etkili olduğunu ve çalışan eğitiminin işten ayrılmaları azaltmada pozitif ve anlamlı bir rol oynadığını göstermiştir. Ayrıca bu güçlendirme araçlarının, çalışan davranışlarını örgütsel hedefler doğrultusunda değiştirmede güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Güçlendirme uygulamaları, çalışanların kişisel kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklerken, şirketin sadece bir iş yeri değil, aynı zamanda “öğrenen bir örgüt” olarak algılanmasını sağlamaktadır.

Aynı çalışmada, sürekli gelişim, esneklik, karar alma ve problem çözme yetkisi tanınmanın çalışanları daha yetenekli, enerjik ve örgüt başarısı için daha kararlı hale getirdiği sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, sigorta şirketi yöneticilerinin güçlendirme programlarına yönelik politika ve prosedürler geliştirmesi, bu faktörleri örgüt kapasitesine göre önceliklendirerek performansı artıracak şekilde hayata geçirmesi kritik önem taşımaktadır.

Hindistan'daki kamu sermayeli bir sigorta şirketinde mikro düzeyde bir araştırma yapan Roy (2015), çalışanların güçlendirmeye yönelik tutum ve algılarını incelemiştir. Yapılandırılmış anketlerle elde edilen birincil veriler, genel güçlendirme düzeyinin zayıf olduğunu göstermiştir. Madde bazlı analizler, örgütteki güçlendirme inancı ile fiili uygulamalar arasında bir boşluk olduğunu ve çelişkili bir yapının varlığını ortaya koymuştur. Kadro bazındaki analizlerde ise yöneticilerin güçlendirmeyi yalnızca orta düzeyde algıladığı, dolayısıyla uygulamanın henüz başlangıç aşamasında olduğu ve ihmal edildiği görülmüştür. Roy (2015), güçlendirmenin bireysel ve örgütsel hedefler arasında bir köprü olduğunu, ancak incelenen şirkette hedeflerin net ve ilham verici olmaması nedeniyle performansın potansiyelin altında kaldığını belirtmiştir.

Ürdün sigorta sektörüne odaklanan Abuzaid (2018), personel güçlendirmenin kurumsal stratejik başarı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Anket sonuçları, çalışanlarını güçlendiren ve onlara geniş yetkiler tanıyan şirketlerin rakiplerine kıyasla daha yüksek performans gösterdiğini ve stratejik başarıyı artırdığını ortaya koymuştur. Özellikle çalışanların iş süreçlerine katılımının, yetki devri ve çalışma ortamı gibi diğer boyutlara kıyasla başarı üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Abuzaid (2018), eğitimin, açık iletişimin, bilgi paylaşımının ve yaratıcı fikirlerin desteklendiği bir ortamın, güçlendirmenin olumlu etkilerini pekiştirdiğini vurgulamıştır.

Sahu (2018), Hindistan sigorta sektöründe 635 orta ve alt düzey yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde yapısal eşitlik modellemesi kullanarak güçlendirmenin iş sonuçlarına etkisini incelemiştir. Bulgular, güçlendirme ve işe bağlılığın, çalışanların olumlu davranışları ve başarılı iş çıktıları üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu göstermiştir. Buna karşın, örgütsel desteğin davranışlar üzerindeki etkisi sınırlı kalmıştır. Sahu (2018), personel güçlendirmenin hizmet kalitesini artıran olumlu çalışan davranışlarını teşvik ettiği sonucuna varmıştır.

Kenya'nın Garissa bölgesindeki Ulusal Hastane Sigorta Fonu üzerine çalışan Gabow ve Bette (2019), 125 çalışan arasından seçilen 63 katılımcıyla yaptıkları anket çalışmasında, güçlendirmenin örgütsel performansı olumlu etkilediğini belirlemiştir. Yönetimin güçlendirmeye önem vermesi ve adil yaklaşımı, çalışan sadakatini ve hizmet kalitesini artırmıştır. Benzer şekilde, Abdi ve Njuguna (2020) da Kenya'nın Wajir ilçesindeki aynı kurum örneğinde, karar alma süreçlerine katılımın çalışan bağlılığını, yönetici-çalışan uyumunu ve personel kapasitesini geliştirdiğini saptamıştır. Bu bulgular, Isimoya ve Bakarey (2013) ile Gabow ve Bette'nin (2019) sonuçlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir.

Singh ve Rahman (2020), Hindistan'daki hayat sigortası şirketlerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların güçlendirilme derecesi ile poliçe satış performansları arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu durum, güçlendirilmiş personelin şirket performansına doğrudan katkı sağladığını göstermektedir. Prebeg (2023) ise Sırbistan'daki bir sigorta şirketinde 60 çalışanla yaptığı araştırmada, güçlendirmenin motivasyonu ve bireysel performansı artırarak kurumsal başarıyı tetiklediğini vurgulamıştır. Prebeg'e (2023) göre, güçlendirilen çalışanlar daha fazla sorumluluk ve sahiplenme duygusuyla hareket etmekte, bu da müşteri etkileşimlerini iyileştirerek memnuniyeti ve satış performansını yükseltmektedir. Bu sonuçlar; Sahu (2018), Gabow ve Bette (2019), Abdi ve Njuguna (2020) ve Singh ve Rahman'ın (2020) bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Farklı ülkelerden elde edilen bu deneysel bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde; personel güçlendirmenin sigorta şirketlerinde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve satış performansı üzerinde önemli pozitif etkileri olduğu açıktır. Özellikle eğitim, bilgi paylaşımı ve açık iletişimin teşvik edildiği destekleyici çalışma ortamları, güçlendirmenin başarısını artırmaktadır. Güçlendirme, örgütsel bağlılığı yükseltirken işgücü devir hızını düşürmekte ve genel verimliliği artırmaktadır. Bu süreçte, net ve ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi, çalışanlara gelişim fırsatları, esneklik ve inisiyatif verilmesi; örgütün başarısı için çalışanları daha yetenekli ve istekli hale getirmektedir.

4.2. Türkiye’de Yapılan Deneysel Çalışmalar ve Bulguları

Türkiye literatüründe personel güçlendirme kavramı üzerine yoğun bir akademik ilgi ve geniş bir çalışma yelpazesi bulunmasına rağmen, bu kavramın sigorta sektörü özelindeki yansımalarını inceleyen araştırmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu alandaki boşluğu dolduran temel çalışmalar, Tunay (2016 ve 2019) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Tunay (2016), Türk sigorta sektöründe personel güçlendirme yaklaşımlarının uygulanabilirliğini ampirik bir çalışmayla ele almıştır. Farklı büyüklükteki 12 sigorta şirketinin çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler, parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, hem yönetici hem de çalışan perspektifinden bakıldığında, sektörde güçlendirme için gerekli ortak zemin ve unsurların mevcut olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, sigorta şirketlerinin güçlendirme iklimine elverişli bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Ancak hipotez testleri, bu elverişli ortama rağmen, sektörde geleneksel yönetim anlayışının etkilerinin halen kısmen devam ettiğini de gözler önüne sermiştir.

Tunay (2019) daha sonraki çalışmasında ise, Türkiye’deki sigorta şirketlerinde uygulanan güçlendirmenin; çalışanların iş tatmini, bireysel performansları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Dört farklı sigorta şirketinden elde edilen verilerle ve güçlü bir güçlendirme ikliminin var olduğu varsayımıyla yapılan analizler, güçlendirmenin bahsi geçen değişkenler üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Sektör çalışanlarının eğitim seviyesinin yüksek olması, çağdaş yönetim modellerinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede güçlendirme; çalışan motivasyonunu artırıcı, hizmet kalitesini iyileştirici ve kurumsal performansı geliştirici bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye odaklı bu çalışmaların bulguları uluslararası literatürle paralellik göstermektedir. Personel güçlendirme; iş verimliliğini, hizmet kalitesini ve genel performansı artırmaktadır. Bu yöntemle motive edilen çalışanların kuruma olan bağlılıkları güçlenmekte ve şirket hedeflerine ulaşma yolunda daha özverili bir çaba sergilemektedirler.

4.3. Deneysel Çalışmaların Bulguları Işığında Yeni Teorik Çıkarımlar

4.3.1. Yetkiyle Gelen Verimlilik: Stratejik Açıdan Çalışanların Süreçlere Katılımı

Son dönemde gelişmekte olan ülkelerde personel güçlendirmenin hizmet ve finans sektörlerinde etkileri üzerine, özellikle çalışanların güçlendirilmesi ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye dair çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kenya, Nijerya ve İran gibi ülkeler üzerine yapılan çalışmalar, çalışan yetkilendirmesi ile artan iş performansı, daha yüksek kurumsal etkinlik ve gelişmiş müşteri memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı olduğunu doğrulamaktadır. Yetkilendirmenin başarılı olması için gerekli koşullar arasında yeterli kaynak sağlanması, eğitim yoluyla beceri geliştirme ve görevlerle ilgili karar alma özerkliğinin tanınması öne çıkmaktadır.

Çalışan yetkilendirmesi, örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyeti ve performans gibi kritik örgütsel sonuçları çeşitli yollarla etkileyerek ve iyileştirerek kuruluşlara önemli faydalar sağlar. Yetkilendirme, çalışanlara karar alma ve örgütsel işlere katılma konusunda kontrol, özgürlük ve bilgi sunma süreci olarak tanımlanır (Chiekezie vd., 2015; Gabow ve Bette, 2019).

4.3.2. Güçlendirmenin Performans ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Çalışan yetkilendirmesi, kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştiren güçlü bir araçtır (Chiekezie vd., 2015). Aşağıda güçlendirmenin performansa ve verimliliğe etkilerinin boyutları üzerinde durulacaktır.

4.3.2.1. Organizasyonel Hedeflere Ulaşma ve Davranış Değişikliği

Yetkilendirmenin temel amacı, organizasyonel hedeflere ulaşmak amacıyla çalışan davranışlarını değiştirmektir. Tanımlanan yetkilendirme değişkenlerinin (MANTLE: Mentorluk, Erişilebilirlik, Ağ Kurma, Eğitim, Yerleştirme/Konum ve Özgürleştirme/Emansipasyon), çalışanların davranış değişikliği (IMPACT: Yenilikçilik, Motivasyon, Üretkenlik, Hesap Verebilirlik, Bağlılık ve Ekip Çalışması) üzerinde büyük etkisi olduğu tespit

edilmiştir (Chiekezie vd., 2015). Çalışan yetkilendirmesinin, organizasyonel performansta pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir (Gabow ve Bette, 2019).

4.3.2.2. Verimlilik ve Yetenek Kullanımı

Yetkilendirme, çalışanların kendi kişisel kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur ve bu da onların kuruluşu bir öğrenen kuruluş olarak görmelerini sağlar. Yetkilendirilen çalışan, beklenenlerden daha fazlasını yapmaya gönüllü olur ve diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar elde eder. Yetkilendirme, çalışanların işe daha fazla özerklik, öz-yeterlilik ve yaratıcılık getirmesini sağlayarak hem iş tatminini hem de verimliliği artırır (Chiekezie vd., 2015).

İşleri fiilen yapan kişilerin işleriyle ilgili kararları almalarına izin verildiğinde, kararların hem hızı hem de kalitesi genellikle artar (Isimoya ve Bakarey 2013). Çalışanların kendi yeteneklerini ve yeterliliklerini tam olarak kullanmaları için teşvik edilirler, bu da bireysel hedeflere, ekip hedeflerine ve organizasyonel hedeflere ulaşma çabasını güçlendirir.

4.3.2.3. İşten Ayrılma Oranının Azalması

Yetkilendirme programları, çalışanların işten ayrılma oranını azaltmak ve sektörün performansını artırmak için yöneticiler tarafından önceliklendirilmelidir. Eğitim ile işten ayrılma oranının azaltılması arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Çalışan yetkilendirmesi (özellikle eğitim) arttıkça, işten ayrılma oranı azalır. Yetkilendirme, iş tatmini üzerindeki etkisi aracılığıyla dolaylı olarak işten ayrılma niyetini ve nihayetinde işten ayrılma davranışını etkileyebilir (Chiekezie vd., 2015, Isimoya ve Bakarey 2013).

4.3.3. Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Yetkilendirme, çalışanların kuruluşlarına duygusal ve psikolojik olarak bağlanmasını sağlar. Bunun boyutları aşağıda sırasıyla ana hatlarıyla açıklanacaktır.

4.3.3.1. Bağlılığın Tanımı ve İlişkisi

Bağlılık, bir bireyi kuruluşa bağlayan psikolojik bir durumdur. Bu durum, kişinin kuruluşun bir üyesi olarak kalma arzusunu, kuruluşun değerlerine ve hedeflerine olan güçlü inancını ve kuruluş adına önemli çaba gösterme isteğini içerir (Chiekezie vd., 2015). Çalışan yetkilendirmesi, örgütsel bağlılığa yol açtığı için faydalı sonuçlar doğurur. Bir çalışma, yetkilendirme

(eğitim) ve iş tatmini/bağlılık arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Yöneticiler tarafından desteklenen ve güvenilen yetkilendirilmiş çalışanlar, kuruluş hedeflerine daha fazla bağlılık gösterirler (Isimoya ve Bakarey 2013).

4.3.3.2. Sadakat ve Aidiyet Duygusu

Yetkilendirme, çalışanlarda bir aidiyet duygusu oluşturur. Yetkilendirme, çalışanların kendilerini kuruluşun başarısı için hayati görmelerini sağlar ve bu da onların işten ayrılma niyetlerini azaltarak örgütsel bağlılığı artırır. Yetkilendirme, çalışanların organizasyona olan sadakatini (loyalty) artırır ve bu sayede hizmetlerinin kalitesi artar (Isimoya ve Bakarey 2013, Chiekezie vd., 2015).

4.3.4. Güçlendirmenin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi

Hizmet sektöründe (sigorta dâhil) müşteri memnuniyeti, müşteri ile çalışanın etkileşimiyle yakından ilişkilidir. Yetkilendirme, hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler (Isimoya ve Bakarey 2013, Gabow ve Bette, 2019).

4.3.4.1. Hizmet Kalitesi ve Karar Alma Gücü

Çalışan yetkilendirmesi ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Yetkilendirilmiş çalışanlar, müşterileriyle etkileşim sırasında inisiyatif kullanarak kendi takdirlerine göre kararlar alabilirler, bu da hizmet kalitesini ve memnuniyeti artırır. Ön cephe çalışanları yetkilendirildiğinde, müşterinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alabilir ve kişisel hizmet sunabilirler (Isimoya ve Bakarey 2013).

Yetkilendirme, çalışanların müşterileri memnun etmelerine olanak tanıyan bir kişisel güç duygusunu artırır. Organizasyonel hiyerarşiden onay alma gereksinimini ortadan kaldırdığı için, yetkilendirilmiş çalışanlar hizmeti hızlandırır ve müşteri memnuniyetini tehlikeye atmaz (Chiekezie vd., 2015, Gabow ve Bette, 2019).

4.3.4.2. Sorun Çözme ve Bağlantı Kurma

Yetkilendirilmiş çalışanlar, müşteri sorunlarını danışmanlık yapmaya gerek kalmadan yerinde ve hızlı bir şekilde çözebilirler, bu da yüksek müşteri memnuniyeti sağlar (Gabow ve Bette, 2019). Çalışanların beceri geliştirme (eğitim) yoluyla desteklenmesi ve teşvik edilmesi, müşterinin memnuniyetini karşılayacak şekilde işlerini yapmaları için onları daha iyi konumlandırır ve böylece müşterinin sadakatini kazanır. Müşterilerle etkileşim kuran

yetkilendirilmiş çalışanlar, tutarlı ve doğru cevaplar vererek hizmet kalitesini yükseltebilirler (Chiekezie vd., 2015).

Özetle, yetkilendirme, çalışanlara esneklik, özerklik ve karar verme yetkisi (emansipasyon) sağlayarak, onların içsel motivasyonlarını ve öz-yeterliliklerini artırır. Bu artan motivasyon ve yetenek, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık (daha az işten ayrılma niyeti) ve daha kaliteli, hızlı ve müşteri odaklı hizmet sunma kapasitesi yaratır, bu da doğrudan müşteri memnuniyetini ve dolaylı olarak organizasyonel performansı iyileştirir.

Bu durumu bir orkestra şefinin dinamik bir topluluğu yönetmesine benzetebiliriz: Geleneksel bir sistemde (düşük yetkilendirme), her müzisyen sadece notaları katı bir şekilde takip eder. Ancak yetkilendirilmiş bir orkestrada (yüksek yetkilendirme), her müzisyene (çalışan) eserin ruhunu (kuruluşun vizyonunu) anlaması için gerekli bilgi, beceri ve özerklik (MANTLE) verilir. Bu, müzisyenlerin karşılaştıkları beklenmedik zorluklarda anlık olarak inisiyatif almalarını (müşteri sorunlarını çözmelerini) ve en iyi performansı (kaliteli hizmet) sunmalarını sağlar, bu da dinleyicinin (müşterinin) memnuniyetini ve orkestraya olan bağlılığını (örgütsel bağlılık) artırır.

5. Teknolojik Dönüşüm ve Geleceğe Dair Projeksiyonlar

5.1. Sigorta Değer Zincirinde Güçlendirme Dinamikleri

Sigorta sektörü monolitik bir yapı değildir; satış, teknik (underwriting) ve hasar (claims) gibi farklı fonksiyonların her biri, güçlendirme sürecini farklı dinamiklerle yaşar. Bu bölümde, değer zincirinin kritik halkalarındaki güçlendirme uygulamaları analiz edilecektir.

1. Teknik (Underwriting) Süreçlerde Dönüşüm: Underwriting, sigorta şirketinin risk iştahını yöneten ve teknik kârlılığı belirleyen en kritik fonksiyondur. Geleneksel modelde underwriterlar, katı yetki limitleri ve manuel süreçlerle çalışırken, günümüzde “Biyonik” veya “Ekspansiyel” underwriter kavramı ortaya çıkmıştır.
2. Veri Destekli Otonomi: Yeni nesil güçlendirme, underwriter’a sınırsız risk kabul yetkisi vermek değil, veriye dayalı karar alma kapasitesini artırmaktır. Yapay zekâ, uydu görüntüleri, drone kayıtları, sismik veriler ve yerel hava durumu bilgilerini analiz ederek saniyeler içinde bir ön risk değerlendirmesi yapabilmektedir. Bu durum, underwriter’ın rolünü “veri toplayıcı” ve “hesaplayıcı” olmaktan çıkarıp, “risk analisti” ve “portföy yöneticisi” konumuna taşımaktadır. Deloitte tarafından tanımlanan “Ekspansiyel Underwriter” profili, teknolojiyi kullanarak rutin operasyonel süreçleri otomatik hâle

getiren; buna karşın siber riskler veya iklim değişikliği gibi yüksek belirsizlik içeren karmaşık konularda insan yargısını devreye sokan hibrit bir uzman yaklaşımını ifade etmektedir. Bu dönüşüm, çalışanın “Yetkinlik” ve “Etki” algısını maksimize eder.

3. Yetki Devri (Delegated Authority) ve Riskleri: Özellikle Lloyd’s piyasasında yaygın olan yetki devri modeli, sigorta şirketlerinin underwriting yetkisini belirli sınırlar dâhilinde aracı kurumlara (MGA - Managing General Agents veya Coverholders) devretmesidir. Bu model, operasyonel hızı ve pazar erişimini artırsa da, “underwriting sızıntısı” (leakage) riskini beraberinde getirir. Güçlendirilmiş bir yapı, denetimsizlik anlamına gelmemelidir. FCA (Financial Conduct Authority) çalışmaları, yetki devrinin iyi yönetilmediği durumlarda uyum risklerinin arttığını belirtmektedir. Bu nedenle, modern güçlendirme stratejileri, YZ (yapay zeka) destekli denetim mekanizmaları ve gerçek zamanlı raporlama araçları (hx Renew vb.) ile desteklenerek, “kontrollü bir otonomi” sağlanmalıdır.

5.2. Satış ve Dağıtım Kanallarında Güçlendirme

Sigorta ürünlerinin dağıtımı, acenteler, brokerlar ve bankasürans kanalları üzerinden yürümektedir. Satış personelinin güçlendirilmesi, doğrudan müşteri memnuniyeti ve finansal performansla ilişkilidir.

5.2.1. Müşteri Memnuniyeti ve Adaptif Satış

Nijerya sigorta sektöründe yapılan kapsamlı bir araştırma, personel güçlendirmenin müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yetkilendirilmiş satış personeli, müşteri şikâyetlerini anında çözebilme, esnek fiyatlama yapabilme ve ürünü müşterinin ihtiyacına göre özelleştirebilme kapasitesine sahiptir. Bu durum, “hizmet kalitesi” algısını yükseltir. Ayrıca, psikolojik sermayesi (umut, iyimserlik, dayanıklılık) yüksek ve güçlendirilmiş çalışanların, “adaptif satış” (adaptive selling) davranışını daha sık sergiledikleri, yani satış taktiklerini müşterinin o anki durumuna göre değiştirebildikleri gözlemlenmiştir.

5.2.2. Teknoloji ile Donatılmış Acente

McKinsey’nin “Geleceğin Acentesi” vizyonu, satış personelinin idari yüklerden arındırılmasını öngörür. YZ destekli botlar ve akıllı asistanlar, poliçe yenileme hatırlatmaları, basit fiyat teklifleri ve veri girişi gibi rutin işleri üstlenirken; acente, müşterisiyle derinleşen bir ilişki kurmaya, yani “Yaşam Boyu Ortak” (Lifetime Partner) olmaya odaklanır. Bu modelde güçlendirme, acenteye “zaman” kaynağını geri vererek yapılmaktadır.

5.3. Hasar Yönetimi (Claims): Gerçekleşme Anında İnisiyatif

1. Hasar anı, sigortacılık literatüründe “gerçekleşme anı” (moment of truth) olarak tanımlanır. Müşterinin şirkete en yoğun güven beklentisiyle başvurduğu bu aşamada, çalışanların güçlendirilmiş bir yetkinlik düzeyine sahip olması kritik bir gerekliliktir.
2. Empati ve Hız Dengesi: Yapay zeka, basit ve düşük tutarlı hasarları (örneğin cam kırılması) insan müdahalesi olmadan saniyeler içinde ödeyebilir (straight-through processing). Ancak karmaşık, duygusal boyutu olan veya dolandırıcılık şüphesi taşıyan dosyalarda insan uzmanlığı devreye girmelidir. Güçlendirilmiş bir hasar uzmanı, sistemin önerdiği kararı sorgulama, inisiyatif kullanarak (örneğin eksik bir evraka rağmen) ödeme yapma (ex-gratia) veya müşteriye özel bir çözüm üretme yetkisine sahip olmalıdır. Bu otonomi, çalışanın “Anlam” ve “Etki” boyutlarını beslerken, müşteri sadakatini de artırır.
3. Yapay Zeka (YZ) Kararlarına Aşırı Bağımlılık Riski: Hasar süreçlerinde YZ kullanımının artması, “Otonomi” ve “Yetkinlik” boyutlarında riskler de barındırır. Eğer hasar uzmanı, YZ sisteminin (kara kutu) neden o kararı verdiğini anlamadan sadece onaylıyorsa, zamanla yetkinlik kaybı (skill atrophy) yaşayabilir ve kendini etkisiz hissedebilir. Bu nedenle, güçlendirme stratejileri, YZ’yi bir “karar verici” değil, bir “karar destekçisi” olarak konumlandırmalıdır.

5.4. Teknolojik Dönüşüm ve “Biyonik” Güçlendirme

2020-2025 dönemi, sigorta sektöründe dijital dönüşümün hızlandığı ve “Biyonik Sigortacılık” kavramının yerleştiği bir dönem olmuştur. Biyonik yaklaşım, teknolojinin insanı ikame etmesini değil, insanın yeteneklerini artırmasını (augmentation) hedefler.

5.4.1. Yapay Zeka (YZ) ve Üretken YZ (GenAI)

Yapay zekâ, sigorta çalışanlarının üzerindeki bilişsel yükü azaltarak onları stratejik görevler için güçlendirir.

- Bilgiye Demokratik Erişim: Büyük Dil Modelleri (LLM), sigorta çalışanlarının karmaşık poliçe metinlerine, hukuk kurallarına ve geçmiş hasar verilerine anında erişmesini sağlar. “Bu poliçe su basmasını kapsıyor mu?” sorusunu bir chatbot’a sorup saniyeler içinde yanıt alan bir müşteri temsilcisi, müşterisine daha güvenli ve yetkin hizmet verir. Bu, Kanter’in “Bilgiye Erişim” ilkesinin teknolojik karşılığıdır.

- Kişiselleştirilmiş Eğitim: YZ algoritmaları, çalışanın performans verilerini analiz ederek, hangi konuda (örneğin siber riskler veya ikna teknikleri) eksik olduğunu tespit edip, ona özel eğitim içerikleri sunabilir. Bu durum, çalışanın gelişimini hızlandırır.

5.4.2. Uzaktan ve Hibrit Çalışma Teknolojileri

Pandemi sonrası kalıcı hale gelen hibrit çalışma modelleri, teknolojinin çalışan otonomisini desteklediği en net alandır. Bulut tabanlı sistemler, video konferans araçları ve dijital iş akış platformları, sigorta çalışanlarının ofise bağımlı olmadan işlerini yürütmelerini sağlamıştır. Pandemi öncesinde neredeyse hiç olmayan uzaktan çalışma, artık sektörün standardı haline gelmiştir. Bu durum, çalışanlara zaman yönetimi konusunda büyük bir “Öz-belirleme” (Self-determination) hakkı tanımıştır. Allianz, AXA ve Zurich gibi devler, bu esnekliği kurumsal politikalarının merkezine yerleştirmiştir.

5.4.3. Veri Güçlendirmesi ve Şeffaflık

Veri, sigortacılığın hammaddesidir. Geleneksel yapıda veri, aktüerya departmanlarının tekelindeyken, modern “veri demokratikleşmesi” yaklaşımıyla tüm çalışanların erişimine açılmaktadır. Satış ekiplerinin, hangi demografik grubun hangi ürüne ilgi duyduğunu anlık dashboard’lardan görebilmesi, onların stratejik kararlar almasını sağlar. Ancak, veriye erişim yetkisi, veri gizliliği (GDPR/KVKK) ve etik kurallarla dengelenmelidir.

5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kültürel Dönüşüm

Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, güçlendirme özünde insana dair bir süreçtir. Sigorta şirketlerinin insan kaynakları departmanları, değişen iş gücü dinamiklerini ve kültürel beklentileri yönetmek zorundadır.

5.5.1. Nesiller Arası Beklentiler ve İş Gücü

Sigorta sektöründe şu an 5 farklı kuşak (Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X, Y ve Z kuşakları) bir arada çalışmaktadır. Bu çeşitlilik, güçlendirme stratejilerinin kişiselleştirilmesini gerektirir.

- Baby Boomers ve X Kuşağı: Genellikle hiyerarşik yapıya saygı duyan, iş güvencesini ve emeklilik yan haklarını önemseyen bu grup için güçlendirme; deneyimlerine saygı duyulması, mentorluk yapma fırsatı verilmesi ve net yetki devridir (Haber Merkezi, 2021).
- Y ve Z Kuşağı (Millennials & Gen Z): İşin “anlamı” (purpose), toplumsal etkisi, esneklik ve teknolojik donanım bu grup için önceliklidir. Onlar için güçlendirme, “kendi işini tasarlama” (job

crafting), hiyerarşiden bağımsız fikir beyan edebilme ve hızlı geri bildirimdir. Z kuşağının sigorta sektörüne çekilmesi için, sektörün iklim değişikliği ve siber güvenlik gibi küresel sorunlarla mücadelesinin (Anlam boyutu) vurgulanması gerekmektedir.

5.5.2. Tükenmişlik (Burn-out) Krizi ve İyi Olma Hali (Well-being)

2024 ve 2025 verileri, sigorta sektöründe alarm veren bir tükenmişlik tablosu çizmektedir. Aflac ve Liberty Mutual araştırmalarına göre, sigorta acentesi çalışanlarının %50'si tükenmişlik hissetmekte, %65'i ise sık sık stres yaşamaktadır. Artan iş yükü, zorlaşan piyasa koşulları (hard market) ve sürekli erişilebilir olma baskısı (always-on culture), çalışanları yıpratmaktadır.

Güçlendirme, bu krizle mücadelede iki ucu keskin bir bıçaktır. Doğru uygulandığında (kaynak ve destekle birlikte otonomi verilmesi), çalışanın kontrol hissini artırarak stresi azaltır. Ancak, yeterli kaynak verilmeden sadece sorumluluğun artırılması şeklindeki “sahte güçlendirme”, tükenmişliği daha da derinleştirir. Bu nedenle, 2025 vizyonunda güçlendirme, kapsamlı “well-being” programları ile desteklenmelidir.

5.5.3. Beceri Temelli Organizasyon (Skills-Based Organization)

Geleneksel iş tanımları (Job Descriptions) yerini beceri setlerine bırakmaktadır. Zurich Sigorta örneğinde görüldüğü gibi, şirketler çalışanlarını unvanlarına göre değil, sahip oldukları becerilere göre projelere atamaktadır. Bu yaklaşım, çalışana kariyerini yatay veya dikey olarak şekillendirme (Öz-belirleme) fırsatı sunar. Çalışanların kendi becerilerini takip edip geliştirebilecekleri “yetenek pazaryerleri” (talent marketplaces), yapısal güçlendirmenin en modern örneğidir.

6. Riskler, Engeller ve Yönetim Stratejileri

Personel güçlendirme, sihirli bir değnek değildir. Sigorta gibi riskin merkezde olduğu bir sektörde, kontrolsüz güçlendirme ciddi sorunlara yol açabilir.

6.1. Düzenleme ve Uyumluluk Paradoksu

Sigorta şirketleri, yerel (SEDDK, MASAK) ve uluslararası (Solvency II) düzenlemelere tam uyum sağlamak zorundadır. Çalışanlara verilen otonomi, bu kurallarla çelişebilir. Örneğin, bir satış temsilcisinin müşteriye memnun etmek için verdiği bir söz, poliçe şartlarına veya yasalara aykırı olabilir. “Risk İştahı Çerçevesi” (Risk Appetite Framework - RAF) kapsamında şirketler, çalışanların hangi sınırlar (guardrails) içinde özgür olduklarını net bir şekilde

tanımlamalıdır. RAF çalışanı “şunu yapma” demek yerine, “bu sınırlar içinde istediğin gibi hareket edebilirsin” mesajını verir. Bu, otonomiye kısıtlamaz, aksine güvenli bir oyun alanı yaratarak çalışanı özgürleştirir.

6.2. Underwriting Sızıntısı

Deneyimsiz veya aşırı özgüvenli çalışanlara verilen geniş yetkiler, teknik kârlılığı eritebilir. “Underwriting sızıntısı” (underwriting Leakage), hatalı fiyatlama veya yanlış risk kabulü nedeniyle oluşan gelir kaybıdır. Dijital yönetim (digital governance), modern underwriting platformları, yönetim kurallarını iş akışına gömer (embedded governance). Çalışan bir teklif hazırlarken, sistem arka planda yetki limitlerini kontrol eder ve sapma varsa otomatik olarak bir üst onaya yönlendirir. Bu, manuel kontrol yükünü ortadan kaldırır ve hatayı kaynağında önler.

6.3. Kültürel Direnç ve Çevik Dönüşüm Başarısızlıkları

Hiyerarşinin azalması, orta kademe yöneticilerde (middle management) güç kaybı korkusu yaratabilir. Ayrıca, sadece ritüelleri (stand-up toplantıları vb.) uygulayıp zihniyeti değiştirmeyen “mekanik” çevik dönüşümler başarısız olmaya mahkûmdur. Geleceğin yönetim stratejisi; “değişim yönetimi ve kültür” olarak özetlenebilir. Güçlendirmenin tepeden inme bir emirle değil, kültürel bir dönüşümle (örneğin, hatayı tolere eden, öğrenmeyi teşvik eden bir iklim) desteklenmesi gerekir. Yöneticilerin rolü “denetleyici”den “koç”a evrilmelidir.

7. Sigorta Sektörüne Dair Gelecek Öngörülleri: 2025-2030

Sigorta sektöründe personel güçlendirme süreci, teknolojik devrim ve sosyolojik değişimlerin kesişim noktasında evrilmeye devam etmektedir. Çalışmamızın bulguları ışığında şu temel sonuçlara ve öngörülere ulaşılmıştır:

1. Güçlendirme Bir Seçenek Değil, Zorunluluktur: Biyonik çağda, her şeyi bilen tek bir merkez (yönetici) modeli sürdürülemez. Verinin hızı ve hacmi, kararın verinin olduğu yerde (uçta/edge) verilmesini zorunlu kılmaktadır.
2. Teknoloji En Büyük Güçlendiricidir: Yapay zekâ, çalışanın yerini alan bir tehdit değil, onun yetkinliğini (competence) ve etkisini (impact) artıran bir kaldıraçtır. Ancak bu, “human-in-the-loop” (döngüdeki insan) prensibinin korunması şartıyla geçerlidir.
3. Anlam Arayışı Belirleyicidir: Özellikle Z kuşağının iş gücüne katılımıyla, sigorta şirketlerinin “neden” var olduklarını (purpose)

çalışanlarına çok iyi anlatmaları gerekmektedir. Güçlendirme, sadece yetki vermek değil, “anlam” vermektir.

4. Sınırlar Özgürleştirir: Regülasyon ve risk iştahı çerçeveleri, güçlendirmenin önündeki engel değil, onun güvenli rotasıdır. Çalışanlar sınırları bildiklerinde daha cesur hareket ederler.
5. Türkiye Potansiyeli: Türk Sigorta Sektörü, çevik dönüşüm ve dijitalleşme konusundaki iştahıyla, personel güçlendirme uygulamalarında küresel bir laboratuvar olma potansiyeli taşımaktadır.

Geleceğin sigorta şirketi, hiyerarşik piramitler değil, birbiriyle bağlantılı, otonom, veriye dayalı ve güçlendirilmiş takımlardan oluşan bir ağ (network) yapısında olacaktır. Bu yapıda liderlerin görevi emir vermek değil, engelleri kaldırmak, kaynak sağlamak ve vizyon çizmektir.

8. Sonuç

Bu çalışmada, doğası gereği konservatif ve kural bazlı olan sigorta sektöründe, personel güçlendirme kavramının teorik temelleri, literatürdeki yeri ve teknolojik dönüşümle kazandığı yeni boyutlar derinlemesine incelenmiştir. Elde edilen bulgular ve teorik tartışmalar ışığında ulaşılan temel sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

Birincisi, sigorta sektöründe güçlendirme, artık “olsa iyi olur” denilecek bir insan kaynakları eğilimi değil, operasyonel verimlilik ve müşteri memnuniyeti için stratejik bir zorunluluktur. Literatür taraması (İsimoya, 2013; Tunay, 2019; Prebeg, 2023), güçlendirilmiş çalışanların daha yüksek iş tatmini, daha düşük işten ayrılma niyeti ve tutarlı bir şekilde daha üstün satış performansı sergilediğini göstermektedir. Ancak bu başarı, güçlendirmenin hem yapısal (kaynaklara ve bilgiye erişim) hem de psikolojik (anlam ve yetkinlik hissi) boyutlarının eş zamanlı olarak beslenmesine bağlıdır.

İkincisi, teknoloji ve yapay zekâ, güçlendirme kavramını yeniden tanımlamıştır. “Biyonik Sigortacılık” çağı, insan ve makine işbirliğini merkeze almaktadır. Yapay zekâ, veri toplama ve rutin analiz yükünü üstlenerek, sigorta çalışanını (underwriter, hasar uzmanı veya acente) operasyonel bir uygulayıcıdan, stratejik karar alıcıya dönüştürmektedir. Bu durum, çalışanın “etki” ve “yetkinlik” algısını güçlendirerek psikolojik güçlendirmeyi desteklemektedir. Ancak bu süreçte, teknolojinin insanı pasifize etmesi değil, yeteneklerini artırması (augmentation) esas alınmalıdır.

Üçüncüsü, güçlendirme sınırsız bir özgürlük alanı değildir. Sigortacılığın regülatif doğası gereği, otonomi ile kontrol arasında hassas bir denge kurulmalıdır. “Risk İştahı Çerçevesi” gibi mekanizmalar ve dijital yönetim

araçları, çalışanlara güvenli bir hareket alanı (guardrails) çizmelidir. Aksi takdirde, kontrolsüz yetki devri “underwriting sızıntısı”na ve uyum risklerine yol açabilir.

Sonuç olarak, geleceğin sigorta şirketi; hiyerarşik emir-komuta zincirleriyle değil, beceri temelli organize olmuş, veriye demokratik erişimi olan ve inisiyatif alabilen güçlendirilmiş ekiplerle yönetilecektir. Bu dönüşümü başarabilen kurumlar, sadece çalışan bağlılığını artırmakla kalmayıp, müşterilerine “hayat boyu ortak” olma vizyonunu da hayata geçirebilecektir.

Kaynaklar

- Abdi, Ahmed N., ve Njuguna, Reuben. (2020). Employee empowerment and service delivery in the National Hospital Insurance Fund in Wajir County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 98-104.
- Abuzaid, Ahmad N. (2018). Employees' empowerment and its role in achieving strategic success: A practical study on Jordanian insurance companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4), 641-660.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Chiekezie, O.M., Nzewi, H.N., ve Oladimeji, O.M. (2015). Employee empowerment and behaviour modification of selected insurance companies in Lagos State. *The International Journal Of Business & Management*, 3(10), 642-649.
- Conger, J. ve Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integration theory and practice. *Academy of Management Journal*, 13(3), 471-482.
- Daft, R. (2001). *Organizational theory and design*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deloitte. (2023). *2023 Global Insurance Outlook*. Deloitte Center for Financial Services.
- Deloitte. (2024). *The Exponential Underwriter: Reimagining the Role with AI and Data*. Deloitte Insights.
- EnsonHaber (2021), <https://www.ensonhaber.com/yasam/kusaklarin-temel-siniflandirilmasinda-x-y-ve-z-kusaklari>
- Gabow, M.E. ve Bette, S. (2019). Influence of employee empowerment on the performance of national hospital insurance fund in garissa county. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 7(2), 650-652.
- Iqbal, S. (2019), Impact of employee recognition and empowerment on organisational performance – An empirical study in insurance sector. *International Journal of Management Studies*, 6(1), 45-48. [http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v6i1\(6\)/05](http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v6i1(6)/05)
- Isimoya, A.O. ve Bakarey, B.E. (2013), Employees' empowerment and customers' satisfaction in insurance industry in Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(5), 1-11.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., ve Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of structural empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527–545.
- Makau L. (2017). Effect of reward and involvement on employee performance in Madison Insurance Company Kenya Limited. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(2), 1-13.
- McKinsey & Company. (2023). *Global Insurance Report 2023: Reimagining the Future of Insurance*. McKinsey Financial Services Practice.
- Munjuri, M.G. ve K'Obonyo, P. (2015). Human capital, employee empowerment and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 4(6), 163-181.
- Prebeg, Marina. (2023). Motivating success: A study of employee empowerment's link to customer satisfaction and sales performance. *FINIZ 2023 - Sustainable Development as a Measure of Modern Business Success. Papers from the Thematic Areas of the Conference Marketing and Management*, 114-118. <https://doi.org/10.15308/finiz-2023-114-118>
- Randolph, W.A. (1995) Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-50.
- Roy, Sujit. (2015). Culture of empowerment in Insurance industry: A study on Public Sector Corporation. *Asian Journal of Management Research*, 5(3), 372-382.
- Sahu, Sangeeta. (2018). Do empowerment, job interdependence and organization support drive work outcome in the Indian Insurance Sector? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 943-966. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2016-0199>
- Shamila, L. M. A. (2022). The impact of incentives on employee engagement in an insurance industry at Colombo District. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 16(7), 1-8. <http://dx.doi.org/10.9734/AJARR/2022/v16i730482>
- Singh, Manju ve Rahman, Hanfia. (2020). study of relationship between employee empowerment and sales performance of the life insurance sector in India. *International Journal of Applied Research*, 6(6), 367-369.
- Skinner, B. (1938) Operant behaviour. *American Psychologist*, 18(8), 503-515. <http://dx.doi.org/10.1037/h0045185>
- Soleimani, S. ve Mahmoudi, M. (2021). Prediction of empowerment based on organizational structure and knowledge management among the employees of the General Department of Health Insurance of Fars Province, *International Journal of Innovation in Management and Organizational Behavior*, 1(2), 12-21.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- EnsonHaber, <https://www.ensonhaber.com/yasam/kusaklarin-temel-siniflandirilmasinda-x-y-ve-z-kusaklari>
- Şimşek, Necla (2004). Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektörü'nde bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Tunay, Necla. (2016). Türk sigorta sektöründe personel güçlendirmenin uygulanabilirliği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 71-92.
- Tunay, Necla. (2019). Personel güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığına etkileri: Türk sigorta sektörü örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, 112, 241-258.
- Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

