

DOI: <https://doi.org/10.34137/jilses.540450>

Geliş Tarihi: 15.03.2019

Received: 15.03.2019

Kabul Tarihi: 22.05.2020

Accepted: 22.05.2020

Makale Türü: *Araştırma Makalesi*

Research Type: *Research Article*

Biyyıkbeyi, T. ve Taşlıyan, M. (2020). Psikolojik Güçlendirme İle Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Arasındaki İlişki: İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 6(1), 124-140. DOI: <https://doi.org/10.34137/jilses.540450>



Psikolojik Güçlendirme İle Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Arasındaki İlişki: İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması*

Tuba BIYIKBEYİ¹ Mustafa TAŞLIYAN²

Öz

Psikolojik güçlendirme anlam, yetenek, otonom ve etki olmak üzere dört boyuttan meydana gelen ve çalışanlara işi sahiplenme felsefesine dayanan bir kavramdır. Anlam, bireyin kendi işine biçtiği değer; yetenek bireyin o işi yapabilmek için kendi kapasitesine olan inancı; otonom, bireyin yaptığı işte özerk davranabilmesi, kullanacağı yöntem ve teknikleri kendinin seçebilme hissi; etki ise bireyin yaptığı işin genel sonucu etkilediği ve varlığının, bulunduğu işletme için bir önem arz ettiğini hissetmesi olarak açıklanabilmektedir. Benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin temel olarak dört alt boyutta toplanan bileşenleri, bireycilik- toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişilik şeklindedir. Bu çalışmanın amacı İstanbul ilinde bulunan banka çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik güçlendirme alguları ile benimsenmiş ulusal kültürel değerleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla üç kamu bankasından 359 çalışana anket uygulanarak veri toplanmıştır. Veriler, frekans, korelasyon, Kruskal Wallis ve çapraz tablo analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, yetenek seviyesi arttıkça, çalışanların güç mesafesi aralıklarında azalma, belirsizlikten kaçınma seviyelerinde artma, toplulukçuluk anlayışına yatkınlık görülmüştür. Otonom düzeyi arttıkça çalışanların toplulukçuluk eğiliminde artış; etki düzeyi arttıkça, belirsizlikten kaçınma eğilimlerinde azalış, güç mesafelerinde artış; yeteneklerinde artış ve daha toplulukçu kültürü benimseme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Kültür, Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler

The Relationship Between Psychological Empowerment and Adopted National Cultural Values: A Field Research in Istanbul Province

Abstract

Psychological empowerment is a concept that consists four dimensions: meaning, ability, autonomous and influence. It depends on philosophy of work ownership for employees. The meaning is the value that an individual assigns to their own business; the ability is the belief of the individual in his capacity to do the work; the autonomous is the individual's ability to act autonomously in his work and the feeling of being can choose the methods and techniques to be used by the person; the impact is that the individual's work affects the overall outcome and that his or her existence feels important for the business they in. The components of the adopted national cultural values, mainly composed of four sub-dimensions are individualism-collectivism, power distance, avoidance of uncertainty and masculinity-femininity. The aim of this study is to investigate the relationship between the psychological empowerment perceptions and the adopted national cultural values of the bank call center employees in Istanbul. Data collected by surveying to 359 employees from three public banks. Data were analysed by frequency, correlation, Kruskal Wallis and cross table analysis. According to the findings, it was revealed that as the level of ability, increases, the power range of the employees' decreases, increases in levels of avoidance of uncertainty and tendency towards collectivism. It also was revealed increase in autonomous level of employees; decrease in the tendency to avoidance of uncertainty and increase in power distances as the level of impact increases; increase in their abilities and tend to adopt more communitarian culture.

Key Words: Psychological Empowerment, Culture, Adopted National Cultural Values

* Bu makale lisansüstü tezinden türetilmiş olup, 5. Uluslararası Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu'nda (İstanbul 2018) sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş versiyonudur.

¹ Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ, tuba.biyikbeyi@kilis.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1770-7304>

² Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN, mustafatasliyan@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1141-9846>

1.Giriş

Kültür, yönetim uygulamalarında kültür, hem doğrudan hem de aracı ve düzenleyici biçimde örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi olabilen bir değişkendir (Erdem, 2009: 5). Başarı sağlamak için örgütlerin, bulunduğu çevre kadar, kendi bünyesinde görev yapan insanların benimsemiş olduğu kültürel değerleri de bilmesi önemlidir. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu tanımlanırken; “insanların yaptığı işin kendi standartları ve değerleriyle uyuma seviyesine göre o iş için biçtiği değer” şeklinde bir cümle kurulmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Bu tanım kültürün, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile ilişkili olabileceği yönünde bir işaret ile bu araştırmaya teşvik edici olmuştur denilebilir.

Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan yaklaşımların hepsi, kendi yetki ve sorumluluk alanı dahilinde, çalıştığı işletme adına inisiyatif kullanıp, karar alabilen ve bu kararı uygulayabilen çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bu niteliklerin kavramsal ifadesi ise “güçlendirme” dir (Coşkun, 2002: 219). Güçlendirme, örgüt performansını yükseltmek adına çalışanların kendini daha güçlü algılamaları için onlara yetki ve sorumluluk veren, onların yeteneklerini keşfetmelerini ve karar alma olanağı sağlayan, yapmakla yükümlü oldukları görevin anlamlı olduğu ve işletmenin genel sonuçlarında kendi eylemlerinin de etkisi olduğunu hissettirebilen bir sistemdir.

Güçlendirme, davranışsal ve psikolojik olarak incelenmektedir. Bu ayrımın sebebi iki boyuttan birinin yönetici davranışı diğerinin de astların psikolojik durumuna odaklanmış olmasıdır (Lee ve Koh, 2001; 685). Yöneticinin davranışları, davranışsal güçlendirmeyi oluşturmaktadır. Yani yöneticinin çalışanını güçlendirmek adına uyguladığı faaliyetler, etkinlikler, yaptığı eylemler ve gösterdiği davranışlar bu kısımda incelenmektedir. Psikolojik güçlendirme ise yönetimin güçlendirme için uyguladığı faaliyetlerin çalışanlar tarafından algılanma seviyesine bakmaktadır. Eğer çalışanlar yapılan güçlendirme faaliyetlerini doğru algılamıyorsa, yönetim her ne kadar sağlam güçlendirme faaliyetleri uygularsa uygulasin, güçlendirme gerçekleşmiş sayılmayacaktır. Bu sebeple bu çalışmada güçlendirmenin çalışanların psikolojik durumuna odaklanan boyutu, psikolojik güçlendirme üzerinde durulmuştur.

2.Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme yaklaşımında kademe azaltılarak kurum daha basık hale getirilip çalışanın dışarıdan kontrol edilmesinden ziyade iş ile ilgili kararları verirken özerkleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım “iş en iyi yapan bilir” felsefesinden beslenmektedir. Bu sayede çalışanlar daha fazla motive olabilecek, özgüvenleri yükselecek ve işlerine bağlılıkları artacaktır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 47).

Güçlendirme, davranışsal ve psikolojik yaklaşımlar şeklinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar daha detaylı incelenecek olduğunda davranışsal yaklaşım daha klasik görüşü ifade etmekte ve güçlendirme kavramını makro ölçekte ele almakta, güçlendirmenin olabilmesi için gerekli yapısal koşullara odaklanmaktadır. Psikolojik güçlendirme ise güçlendirme kavramına daha mikro ölçekte ele almakta ve güçlendirmenin psikolojik olarak deneyimlenmesine odaklanmaktadır. Sosyo-yapısal yaklaşımı benimseyenler için güçlendirme; hedeflenen amaç ve sonuçlara ulaşmak için personele, örgüt kaynaklarını kullanma ve denetleme hakkını veren bir yönetim faaliyeti ve uygulamalar bütünüdür (Neihoff vd, 2001). Güçlendirmenin amacı kararın, karara en yakın olan ve onun için en uygun bilgiye sahip olan kişi tarafından verilmesidir. Bacharach ve Lawyer (1980) tarafından, işgörelere önemli kararlar verebilme yetkisinin tanınması ve bu kararların sonucunda oluşacak durumların sorumluluğunu taşıyabilecek bilincin oluşturulması şeklinde tanımlanan güçlendirme kavramı, çalışanların algıladığı kısmı ile psikolojik güçlendirme olarak literatüre geçmiş ve dört alt boyutta incelenmiştir. Bunlar; anlam, yetenek, otonom, etki şeklinde ifade edilmektedir.

Psikolojik güçlendirme kavramı ilk kez Bandura'nın (1986) oluşturduğu özyeterlilik kavramı ile yani “bireyin kendi yeterliliği ve yeteneğinin farkında olması ve buna inancı” ifadesiyle tanımlanmıştır (Bal Taştan, 2014: 94). Conger ve Kanungo (1988), Bandura'nın (1986) “öz yeterlilik” kavramından hareketle güçlendirmeyi “psikojik açıdan yeterli hissetme” olarak tanımlamış; psikolojik güçlendirmeyi personelin özyeterlilik algısının genişletilme süreci olarak düşünmüşlerdir (Çalışkan, 2011, 79). Thomas ve Velthouse (1990) ise Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmalarından hareketle güçlendirmeyi işe yönelik içsel bir motivasyon şeklinde tanımlayarak psikolojik güçlendirmenin temelini oluşturmuşlardır (Gün ve Turabik, 2017: 888).

2.1. Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları

Çalışanların güçlendirilmesine ilişkin bireysel algılamalara yönelik dört adet bilişsel boyut mevcuttur. Bu boyutlar, anlam, yetenek, otonom, etki şeklindedir (Conger ve Kanungo 1988). Bazı kaynaklarda yetenek kelimesi, yetkinlik; otonomi de özerklik olarak görülmektedir (Pelit, 2015: 11).

2.1.1. Anlam

Örgüt düzeyinde anlam, “bireyin kendi idealleri ya da standartları doğrultusunda işin hedef ve amaçlarına biçtikleri değer” şeklinde tanımlanmaktadır (Thomas ve Velthouse: 1990, 672). Spreitzer (1995: 1443) tarafından yapılan ifadeye göre işin çalışan için taşıdığı anlam; sürdürülen işin gerekçeleri ile kişinin, inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumu belirtmektedir. Buna bağlı olarak uyum arttıkça birey görevi daha rahat içselleştirip daha ilgili olabilecektir.

Anlamlılık düzeyinin düşük olması, önemli olay ve durumlara karşı ilgisizlik, soğukluk ve umursamazlık benzeri olumsuz sonuçlara neden olabilmekteyken, anlamlılık düzeyinin yüksek olması, örgütsel bağlılığı, katılımı ve işe yönelik gayreti arttırabilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

2.1.2. Yetenek

Whetten ve Cameron (1996: 451) da yetenek boyutunu, “bireyin kendi yetenekleriyle bir görevi başarılı bir biçimde sonuçlandırıp sonuçlandıramayacağı hakkındaki kapasitesine olan inancı” şeklinde tanımlamışlardır.

Eğer birey, işini daha iyi yapabilmesi hakkındaki yeteneklerinin farkına varmazsa, kendini yetersiz görecektir ve güçsüz hissedecektir (Spreitzer, 1995; Akt, Taşlıyan vd, 2015: 315). Bu durum da bireyin performansından başlayarak işletmenin geneli açısından olumsuz sonuçlara sebep olabilecektir.

2.1.3. Otonom

Kişinin kendi eylemlerini başlatma ve düzenleme konusunda kendi seçimlerini yapabileceği hissi, otonom (self-determining) ile ifade edilmektedir (Deci vd, 1989: 580). Bell ve Staw' un (1989) tanımına göre de otonom, işsel davranış ve süreçler hakkında bağımsız karar verebilme ve seçim özgürlüğünde bulunabilme şeklinde ifade edilmiştir.

Deci ve Ryan (1985) tarafından algılanan otonomun (özerkliğin) daha fazla esneklik, yaratıcılık, inisiyatif ve otokontrol sağladığı belirlenmiştir. Aksi durumda ise, bir kişinin olaylar tarafından kontrol edildiği hissi, gerginliğe, daha olumsuz ruh haline ve azalmış benlik saygısına yol açabilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

2.1.4. Etki

Etki, Ashforth (1989) tarafından “bireyin işte stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileyebilme derecesi” olarak tanımlanmıştır (Moya ve Henkin, 2006: 106). Aynı zamanda, görev amacının başarılmasında, kişinin davranışının farklılık meydana getirmedeki derecesini belirtmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Etkinin otonomdan farkı; otonom bireyin kendi işi üzerindeki kontrol hissi ile ilişkiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerinde olan kontrol hissini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, otonom işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerekli kılmaktadır (Spreitzer vd, 1997; Akt, Aydoğmuş, 2011: 71).

Eğer birey, çıktılarının dışsal faktörler vasıtası ile kontrol edildiğini düşünüyorsa, bu durumda çıktıları etkileme konusunda pek bir etkiye sahip olmadığını düşünebilecektir (Luthans, 1995: 162). Dolayısı ile verilen görevi başarıma konusunda gösterdiği çabanın düzeyi de etkilenebilecektir.

3. Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler

Srite ve Karahanna' ya (2006) göre, “ekolojik yanılığa tuzağına düşülmeden ulusal kültürün bireysel davranış üzerindeki etkisini anlamak üzere kültür, bireysel düzeyde bir analizde, bireysel farklılık değişkeni şeklinde kabul edilmelidir”. Bireyler, ulusal kültür değerleri aynı derecelerde benimsememektedirler. Bu sebeple de benimsenen ulusal kültürel değerler bir bireyin ulusal kültür değerlerini hangi seviyede kabul ettiğinin ölçüsü olarak

tanımlanmaktadır. Bu kapsamda her bireyin benimsediği ulusal kültürel değerleri ele almak, bireysel seviyede davranışı tahmin etmek için uygun ve anlamlı hale gelmektedir.

Benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin temel olarak dört alt boyutta toplanan bileşenleri, Güç Mesafesi, Bireycilik Toplulukçuluk, Belirsizlikten Kaçınma ve Erillik-Dişillik şeklindedir. Hofstede daha sonra Hoşgörü ve Kısıtlama (2013) ile Uzun-Kısa Dönem Yönelimi (1994) şeklinde ölçüğe iki boyut daha eklemiştir. Bu çalışma ilk dört boyut üzerinde odaklanmıştır.

3.1. Güç Mesafesi

Toplumun, bireyin veya örgütün, güç, otorite, saygınlık, statü, zenginlik ve maddi servet açısından sınıflandırılma biçimi güç mesafesi olarak bilinmektedir. Geert Hofstede (2010: 6) 'e göre güç mesafesi "kurum ve kuruluşlarda bulunan daha güçsüz kişilerin, gücün adil bir şekilde dağılmadığını kabullenmesi ve böyle bir beklentide olması" olarak ifade edilmiştir. Güç mesafesi fazla olarak ifade edilen bir toplumda, bu durum kurumda görev alan daha güçsüz üyelerinin gücün iş ortamında eşit dağılmadığını kabullendiğini belli etmektedir.

Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu ülkelerde güç, en üst kademedeki bütün kararları veren birkaç kişide toplanmıştır. Diğer bireyler ise sadece alınan bu kararları uygulamakla yükümlüdür. Bu ülkelerde güç ve zenginlik farklılıklarının daha kolay kabul edildiği görülmektedir. Aksine, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda da güç büyük ölçüde dağılmıştır ve insanlar arasındaki ilişkiler daha adil bir yapıdadır. Güç mesafesinin daralmasıyla birlikte insanların karar verme sürecine katılımlarında bir artış görülmektedir (Gegez vd., 2003: 116).

3.2. Bireycilik-Toplulukçuluk

Genel anlamda bireycilik ve toplulukçuluk boyutu bireyin kendisiyle toplum arasındaki ilişkiyi nasıl ifade ettiğiyle ilgilidir (Barutçugil, 2011: 84). Kolektivist toplumlarda kişiler, parçası oldukları toplum içerisinde daha güçlü olduklarını kabul eder ve bu toplumlar birbirine bağlı gruplarla bütünleşmiş yapılardan meydana gelir (Hofstede vd., 2010: 91). Çünkü bu yapı, ben kavramının aksine biz kavramının güçlü ve etkin olduğu kültürel yapıdır. İnsanların grup içinde güçlü bir aidiyet duygusuna sahip olduğu bu tür toplumlarda aidiyeti ömür boyu devam ettirerek gruba sadakatle bağlılık içerisinde olmaya özen gösterirler (Hofstede, 1998: 21, Akt; Kurt, 2009: 44).

Guirdham (2005)'e göre bireycilik davranışının yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin kendi yeterliliği savunulurken, toplulukçuluk davranışının yüksek olduğu toplumlarda ise bireylerin aralarındaki ilişkileri, rolleri ve gruplarına karşı sorumluluklarına daha fazla önem verildiği görülmektedir. Örgüt bazında düşünüldüğünde de toplulukçu kültürü benimseyenlerin bireysel çıkarlardan önce grup ve örgüt çıkarlarına önem verdiği söylenebilmektedir.

3.3. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, belirsiz ve değişken durumlar karşısında bir toplumdaki bireylerin kendilerini nasıl hissettikleri ve bu durumdan kurtulmak için neler yaptıklarıyla ilgilenebilir. Yapılan bir başka tanımda ise belirsizlikten kaçınma boyutu "Toplumdaki bireylerin belirsiz durumlar karşısında tedbirli davranması ve mutlak olan durumlara karşı sabırlı olmasıdır. Bu durum bir toplumun üyelerinin belirsizliği hangi oranda en aza indirme kaygısı ile başa çıktığını gösterir" şeklinde ifade edilmiştir (Hofstede, 2010: 6).

Hofstede (2011: 6-7) 'e göre belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek olduğu toplumsal kültürlerde insanların geleceğe dair kaygı ve iş stresi seviyesi fazla olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olduğu toplumsal kültürlerde ise kurallar daha esneklerdir.

3.4. Erillik-Dişillik

Erillik, Hofstede tarafından para ve başarının toplumundaki baskın değer olduğu, dişillik ise hayatın kalitesiyle ve başkalarıyla ilgilenmenin toplumda baskın olduğu durum olarak ifade edilmektedir. Toplumlarda dişillik ile ilişkilendirilen durumlar merhametli, nazik, şefkatli, sadık, başkalarına karşı anlayışlı, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, halden anlamak şeklinde ifade belirtilmektedir. Erillikle bağdaştırılan durumlar, yükselme arzusu, saldırganlık, dediğim dedik tavır, kendine güvenli, atletik ve rekabetçi olma, egemen ve baskıcı tavır takınma ve bağımsız olma şeklinde sıralanabilmektedir (Sargut, 2001: 175).

Eril kültürlerde güç ve başarı önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu kültüre sahip örgütlerde kadın ve erkek arasında farkın olduğu, eğer bir anlaşmazlık durumu söz konusu ise tartışma yoluyla giderilmeye çalışıldığı belirtilmektedir (Gürbüz, 2014: 21). Dişil kültürlerde ise çalışanlar arası uyum ve anlaşmanın çok önemli olduğu belirtilirken tartışmalar gizlenmeye çalışılır. Başarı veya güç elde etmektense daha öncelikli koşul huzur ve mutluluk elde etmektir (Bakan, 2010: 83).

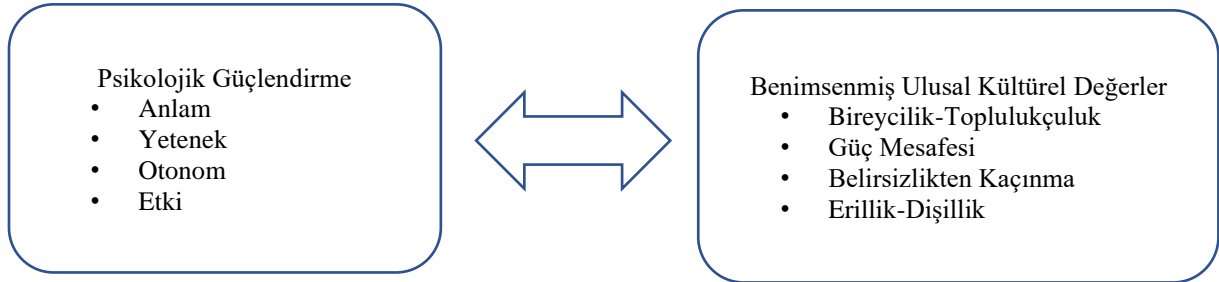
4. Metodoloji

Bu araştırmanın amacı İstanbul ilinde faaliyet gösteren bankalardaki çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik güçlendirme algıları ile benimsenmiş ulusal kültürel değerleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Banka çağrı merkezi çalışanlarının %58'i İstanbul ve İzmit'te toplanmıştır (TBB, 10.02.2018, www.tbb.org.tr). Bu bölgede toplam 5387 çalışan mevcuttur. Bu evreni temsil eden örneklem sayısı formüle göre hesaplandığında %95 doğruluk payı ile 357 olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. 3 farklı kamu bankası 510 anket dağıtılmış, 400 adet anket geri dönmüş, eksik ve uygunsuz doldurulmuş anketlerden dolayı da 359 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm sosyo demografik sorulardan, ikinci bölüm Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeğinin yer aldığı sorulardan, üçüncü bölüm ise Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen benimsenmiş ulusal kültürel değerler sorularından oluşmaktadır.

İncelenen araştırma sonuçları ve önceki literatür taramalarına dayanarak, Dorfman ve Howell'in (1988) boyutları, Hofstede'nin (1984) kültürel değer ifadeleri'nin yerine geçmiştir. Daha önceki pek çok kültür çalışmalarında da bu ölçekten yararlanılmıştır (örn, Nicholson, 1991; Fernandez vd., 1997). Bu iki çalışma ölçeklerin teorik açıdan eş değerliliğini kanıtlamış ve ayrıca Nicholson (1991), Dorfman ve Howell'in (1988) geliştirdiği bu ölçeğin Hofstede'nin (1984) ölçeklerinden psikometrik olarak daha güvenilir olduğunu öne sürmüştür. Bu ölçek Hofstede'in makro seviyedeki ölçeğinin bireysel seviyeye uyumlaştırılması ile meydana getirilmiştir (Erdem, 2009: 98).

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 1: Araştırma Modeli

Hipotezler

H₁: Anlam ile Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler (BUKD) alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Anlam ile bireycilik-toplulukçuluk (BUKDboyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Anlam (psikolojik güçlendirme boyutu) ile güç mesafesi (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Anlam (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dişillik (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Anlam (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dişillik (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yetenek ile BUKD alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Yetenek ile bireycilik-toplulukçuluk (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Yetenek ile güç mesafesi (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

- H_{2c}: Yetenek ile belirsizlikten kaçınma (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2d}: Yetenek ile erillik-dişillik (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃: Otonom ile BUKD alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3a}: Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile bireycilik-toplulukçuluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3b}: Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3c}: Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3d}: Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dişillik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄: Etki ile BUKD alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{4a}: Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile bireycilik-toplulukçuluk (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{4b}: Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile güç mesafesi (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{4c}: Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile belirsizlikten kaçınma (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{4d}: Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dişillik (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

5. Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırma için uygulanmış olan anketlerin geri dönüşü sonrası elde edilen verilerin analiz sonuçları, tespit edilen bulgular ve araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan yorumlamalara yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Yapılmış olan güvenilirlik analizi sonucunda değişkenlerin saptanan güvenilirlik değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablo 1’de gösterilen değerlere bakıldığında benimsenmiş ulusal kültürel değerler ve psikolojik güçlendirmeye ait olan tüm alt boyutların güvenilir seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Bireycilik-Toplulukçuluk (BUKD Boyutu)	6	0,781
Güç Mesafesi (BUKD Boyutu)	6	0,803
Belirsizlikten Kaçınma (BUKD Boyutu)	5	0,819
Erillik-Dişillik (BUKD Boyutu)	9	0,907
Anlam (Psikolojik Güçlendirme Boyutu)	3	0,867
Yetenek (Psikolojik Güçlendirme Boyutu)	3	0,784
Otonom (Psikolojik Güçlendirme Boyutu)	3	0,833
Etki (Psikolojik Güçlendirme Boyutu)	3	0,923

5.2. Demografik Özellikler

Yapılan frekans analizi sonucunda araştırmaya katılan katılımcıların bazı sosyo-demografik özellikleri belirlenmiştir. Bu özellikler;

Araştırmaya dahil olan banka çağrı merkezi çalışanlarının; 70,8’i (376)’ si kadınlardan % 29,2’si ise (105 kişi) erkeklerden meydana gelmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun kadınlardan meydana gelmesinin nedeninin, çağrı merkezinde genelde kadın çalışanların tercih edilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çağrı merkezi çalışanlarının; % 62,1'i (223 kişi) bekar ve % 37,9'unun (136 kişi) evli bireylerden oluştuğu, 57,1'inin (205 kişi) 26-30 yaş aralığında, % 20,1'inin (72 kişi) 21-25 yaş aralığında, % 18,9'unun (68 kişi) 35-39 yaş aralığında, % 3,3'ünün (12 kişi) 36 ve üstü, %0,6'sının (2 kişi) 20 ve altı yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun bekar ve 30'dan küçük yaş aralığında genç bir nüfus oldukları söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %59,9'unun (215 kişi) lisans, %30,6'sının (110 kişi) ön lisans, %5,3'ünün (19 kişi) lise, %4,2'sinin (15 kişi) ise lisans üstü eğitim mezunu oldukları görülmüştür. Ayrıca banka çağrı merkezi çalışanlarının %57,4'ü (206) büyükşehirde, %27,6'sı (99 kişi) ilde, %12,0'si (43kişi) ilçede, %3'ü (11 kişi) köyde yetişmiştir.

Araştırmaya katılan banka çağrı merkezi çalışanlarının şu anki çalışmakta oldukları kurumdaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında %42,3'ü (152 kişi) 3-4 yıl, %24,5'i (88 kişi) 5 yıldan çok, %14,5'i (52 kişi) 1-2 yıl arası, %10,3'ü (37 kişi) 6-11 ay arası, %8,4'ü (30 kişi) 6 aydan az cevablarını vermiştir. Yani çalışanların çoğunluğu buldukları kurumda 3-4 yıl aralığında çalışmaktadırlar denilebilir.

Araştırmaya katılan banka çağrı merkezi çalışanlarının %55,4'ü (199 kişi) mezun olduğunuz bölüm çalıştığınız işle mi ilgili sorusuna evet yanıtını verirken, %44,6'sı hayır yanıtını vermiştir.

Araştırmaya katılan banka çağrı merkezi çalışanlarının %53,2'sinin çağrıda, %46,8'inin destek ve operasyon birimlerinde (insan kaynakları, dijital bankacılık, mutlu müşteri hizmetleri, kontrol, çözüm merkezi, planlama, raporlama, muhasebe, talep, veri analizi, sosyal medya iletişim, kanal yönetimi) çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>*Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>*Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	105	29,2	Evli	136	37,9
Kadın	254	70,8	Bekâr	223	62,1
Toplam	359	100	Toplam	359	100
Yaş			Eğitim Durumu		
20 ve altı	2	0,6	Lise	19	5,3
21-25	72	20,1	Ön lisans	110	30,6
26-30	205	57,1	Lisans	215	59,9
35-39	68	18,9	Lisans Üstü	15	4,2
36 ve üstü	12	3,3			
Toplam	359	100	Toplam	359	100
Yetiştirdiğiniz yer			Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz		
Köy	11	3,0	6 aydan az	30	8,4
İlçe	43	12,0	6-11 ay	37	10,3
İl	99	27,6	1-2 yıl	52	14,5
Büyükşehir	206	57,4	3-4 yıl	152	42,3
Toplam	359	100	5 yıldan çok	88	24,5
			Toplam	359	100
Mezun olduğunuz bölüm çalıştığınız işle ilgili mi?			Hangi bölümde çalışmaktasınız?		
Evet	160	44,6	Destek ve Operasyon	168	46,8
Hayır	199	55,4	Çağrı	191	53,2
Toplam	359	100	Toplam	359	100

5.3. Araştırma Değişkenleri Hakkında Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, çalışanların araştırma değişkenlerine ilişkin algılamaları hakkında bulgular yer almaktadır.

Tablo 3: Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

DEĞİŞKENLER	A.O.	S.S.
Bireycilik/Toplulukçuluk	3,74	,74
Güç Mesafesi	2,59	,92
Belirsizlikten Kaçınma	3,96	,74
Erillik/Dişillik	2,31	1,07
Anlam	3,99	,88
Yetenek	4,21	,64
Otonom	3,37	1,02
Etki	3,01	1,01

Yapılan frekans analizi sonucunda banka çağrı merkezi çalışanlarının cevaplarına bakıldığında öncelikle benimsenmiş ulusal kültürel değerler' in, bireycilik-toplulukçuluk boyutundan genel olarak (3,74) toplulukçu bir yapıyı benimsedikleri görülmüştür. Katılımcıların güç mesafesi aralığına bakıldığında genel olarak (2,59) dar bir aralıkta olduğu görülmüştür. Yani katılımcıların güç mesafesi düzeyleri genel olarak düşüktür. Belirsizlikten kaçınma seviyesine bakıldığında genel olarak verilen cevaplar katılıyorum seviyesindedir (3,96) ve yüksek düzeyde gözlemlenmiştir. Dolayısı ile çağrı merkezi çalışanlarının genel olarak belirsizlikten yüksek seviyede kaçındığı belirlenmiştir. Erillik dişillik boyutlarındaki benimsenme düzeyine bakıldığında ise katılımcıların genel olarak (2,31) dişil kültüre yatkın oldukları görülmüştür.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme boyutları hakkındaki cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde ise, anlam düzeyine genel olarak (3,99) "katılıyorum" cevabı verilerek işlerine verdikleri anlam düzeyinin yüksek bir seviyede olduğu görülmüştür. Yetenek boyutuna bakıldığında psikolojik güçlendirme boyutları içinde en yüksek ortalamaya sahip olarak (4,21) genellikle "katılıyorum" cevabının verildiği görülmüştür. Böylece, çalışanların işleri hakkında kendi bilgi ve becerilerine olan güvenlerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Otonom boyutuna bakıldığında katılımcıların genel olarak "kararsızım" düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Etki seviyesi de psikolojik sermaye boyutları arasında en düşük ortalamaya sahip olarak (3,01) "kararsızım" seviyesinde cevaplandırılmıştır. Ancak standart sapmaya göre (1,01) cevaplar çoğunlukla katılıyorum ve katılmıyorum olarak iki grupta toplanmıştır.

5.4. Korelasyon Analizi

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	B.T.	GM.	BK.	E.D.
Anlam	,256** ,000	-,058 ,278	,293** ,000	-,242** ,000
Yetenek	,181* ,001	-,286** ,000	,467** ,000	-,350** ,000
Otonom	,172** ,001	-,033 ,535	,071 ,179	-,029 ,583
Etki	,106* ,045	,169** ,001	-,110* ,038	,208** ,000

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam ile benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin alt boyutlarından olan bireycilik-toplulukçuluk (B.T.) ($r=,256$ $p<0,05$) ve belirsizlikten kaçınma (BK.) ($r=,293$ $p<0,05$) arasında pozitif yönde düşük seviyeli anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna göre işe yüklenen anlam düzeyi arttıkça bireylerin toplulukçuluğu benimseme seviyeleri ve grubu bireysel çıkarlardan üstün görme düşüncesi artmaktadır denilebilir. Ayrıca işlerini anlamlı bulduklarından dolayı risk alıp kaybetmek istemeyecekleri için belirsizlikten kaçınma seviyelerinde de artış görülebileceği söylenebilir. Buradan H_{1a} ve H_{1c} hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Anlam ile erillik-dişillik arasında negatif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r = -.242$ $p < 0,05$). Buna göre bireylerin işlerine verdiği anlam arttıkça benimsenen erillik seviyesi düşmektir. Yani çalışanları işin anlamlılık derecesi arttıkça daha dişil kültürlü bir yaklaşım sergilemektedirler denilebilir. Daha ılımlı, orta yolcu ve merhametlilik özellikleri atfedilen dişil kültürlerde hırs ve başarı tutkusu insani değerlere verilen önemin daha gerisinde durmaktadır. Buradan H_{1d} 'nin kabul edildiği görülmektedir.

Anlam ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Böylece H_{1b} reddedilmiştir. Buradan çıkan sonuca göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam ile benimsenmiş ulusal kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi H_{1b} 'nin reddi ve H_{1a} , H_{1c} , H_{1d} 'nin kabulü ile büyük ölçüde kabul görmüştür. Kabul veya reddi açıklanan bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_1 : Anlam ile benimsenmiş ulusal kültürel değerler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a} : Anlam ile bireycilik-toplulukçuluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} : Anlam ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c} : Anlam ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d} : Anlam ile erillik-dişillik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Yetenek ile benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin alt boyutlarından olan bireycilik-toplulukçuluk arasında düşük seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .181$ $p < 0,05$). Buna göre çalışanların yeteneklerine olan inancı yükseldikçe, daha toplulukçu bir kültürü benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre H_{2a} kabul edilmiştir.

Yetenek ile güç mesafesi arasında negatif yönlü düşük seviyede bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -.216$ $p < 0,05$). Buna göre yetenek arttıkça güç mesafesinin azaldığı görülmüştür. Yani çalışanlar işleri konusunda beceri, bilgi ve yeteneklerine ne kadar çok güveniyorlarsa, hiyerarşinin kabul düzeyini ifade eden güç mesafesi aralıkları da o kadar düşmektedir denilebilir. Buna göre H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Yetenek ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .467$ $p < 0,05$). Buna göre yetenek arttıkça belirsizlikten kaçınma seviyesi de artmaktadır. Bu durum çalışanların yapmakta olduğu işte kendilerini uzmanlaşmış ve yetenekli olarak gördükleri için, uzmanlaştıkları o işte devam etme isteklerinden doğan herhangi bir belirsiz durumdan kaçınmaları ve risk istememeleri olarak sebeplendirilebilir. Buna göre H_{2c} kabul edilmiştir.

Yetenek ile erillik-dişillik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -.350$ $p < 0,05$). Buna göre yetenek düzeyi arttıkça daha dişil bir kültürün benimsendiği tespit edilmiştir. Çalışanların işleri hakkındaki bilgi ve becerilerine olan güveni ifade eden yetenek boyutu derecesinin yükselmesi ile daha sakin ve barışçıl bir iş ortamı yaratılması kolaylaşabilmektedir. Çünkü eril kültüre atfedilen hırs ve başarı tutkusu biraz daha rekabetçi bir tavrı simgelemektedir. Analiz sonucuna göre yeteneklerine güven derecesi yüksek olan çalışanların rekabetten ve hırstan ziyade daha sakin, yumuşak ve huzurlu bir çalışma ortamına öncelik verdiklerini görülmektedir şeklinde yorum yapılabilir. Buna göre H_{2d} kabul görmüştür.

Hofstede (1980), eril değerlere sahip bireylerin çevrede üstünlük sağlama ve bağımsızlık değerlerini önemsediklerini belirtmiştir. Dişil değerleri benimseyenler ise çevrenin üstünlüğünü kabullenme eğilimindedirler (Aktaş ve Can, 2012: 242). Bu çalışmada ise bu sonuç tersi yönde kendini göstermiştir. Bu çalışmada katılımcıların çoğunlukla dişil kültürü benimsemektedir ve güç mesafeleri çoğunlukla düşük seviyede belirlenmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan yetenek ile benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin alt boyutlarının hepsi ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre H_2 kabul edilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_2 : Yetenek ile benimsenmiş ulusal kültürel değerler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a} : Yetenek ile bireycilik-toplulukçuluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b} : Yetenek ile güç mesafesi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c} : Yetenek ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d} : Yetenek ile erillik-dişillik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Otonom ile benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin alt boyutundan olan bireycilik-toplulukçuluk arasında düşük seviyede pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .172$ $p < 0,05$). Buna göre bireyin kendi işini yaparken inisiyatif kullanıp özerk hareket etmesini ifade eden otonom düzeyi arttıkça daha toplulukçu bir kültürü benimsediği görülmüştür. Buna göre H_{3a} kabul edilmiştir. Fakat otonom ile benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin diğer boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik arasında herhangi bir ilişki tespit

edilememiştir. Bu yüzden H₃ hipotezi yüksek oranda reddedilmiştir. Kabul veya reddi açıklanan bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₃: Otonom ile benimsenmiş ulusal kültürel değerler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Otonom ile bireycilik-toplulukçuluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Otonom ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: Otonom ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3d}: Otonom ile erillik-dişillik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki ile benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin alt boyutlarından olan bireycilik-toplulukçuluk arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = ,106$ $p < 0,05$). Buna göre bireyin işyerindeki olaylar üzerinde etkisi olduğu inancı arttıkça daha toplulukçu bir kültürü benimsediği görülmüştür. Bu durum bireyin kontrol edebildiği ve güç kullanabildiği iş arkadaşları astları ya da üstleri ile bağlantısını sürekli güncel tutmasından kaynaklı olarak takım olma duygusunun daha belirgin hissedilmesi ile ifade edilebilir. Buradan H_{4a}'nın kabul edildiği görülmektedir.

Etki ile güç mesafesi arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,169$ $p < 0,05$). Buna göre etki arttıkça güç mesafesi de artmaktadır. Buradan H_{4b}'nin kabul edildiği görülmektedir. Yani bireyin birimindeki olaylar üzerindeki etkisi arttıkça, hiyerarşiye karşı olan kabullenme düzeyini belirten güç mesafesi aralığında da artış söz konusu olabilmektedir. Bu güç mesafesinin kabulü, bireyin olaylara etki ederek, kendini güçlü tarafta hissedebilmesinden kaynaklı düşünülebilir.

Etki ile belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -,110$ $p < 0,05$). Buna göre etki arttıkça belirsizlikten kaçınma düzeyinde azalma meydana geldiği görülmüştür. Bu durum bireyin çalıştığı birimdeki olaylara karşı olan etki ve kontrolüne güvenebildiğinden dolayı belirsizlikten de kolay kaçınmayacağı, ortaya çıkabilecek yeni durumlar üzerinde de etkisini sürdürebileceği inancından kaynaklanabilmektedir şeklinde yorumlanabilir. Buradan H_{4c}'nin kabul edildiği görülmektedir.

Etki ile erillik-dişillik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,208$ $p < 0,05$). Buna göre bireyin işyerindeki olaylar üzerindeki etkisi olduğu inancı arttıkça eril kültürü benimseme düzeyinin de arttığı belirtilebilir. Yani olaylar üzerindeki kontrolünün aktif olduğunu gören bireylerde başarıya karşı daha hırslı ve tutkulu bir yaklaşımla nitelendirilen erillik seviyesinde de artış meydana gelebilecektir denilebilir. Buradan H_{12d}'nin kabul edildiği görülmektedir.

Sonuç olarak psikolojik güçlendirme alt boyutlarından olan etki ile benimsenmiş ulusal kültürel değerler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, H₄ hipotezi kabul görmüştür. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₄: Etki ile benimsenmiş ulusal kültürel değerler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}: Etki ile bireycilik-toplulukçuluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4b}: Etki ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4c}: Etki ile belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4d}: Etki ile erillik-dişillik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

5.5. Çapraz Tablo Analizleri

Bu bölümde bazı demografik faktörler ve değişkenlere ait ifadeler arasında anlamlı farklılık tespit edilen değerler gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5: “Cinsiyet” İle “Grup Başarısı Bireysel Başarıdan Daha Önemlidir” Arasındaki Çapraz Tablo

		Grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.				Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Kadın	8	13	72	102	59	254
	Erkek	1	2	16	61	25	105
Toplam		9	15	88	163	84	359

Yapılan çapraz tablo analizine göre cinsiyet faktörü ile “grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir” önermesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$, $p = 0,04$). Buna göre erkeklerin “grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir” önermesine kadınlara oranla daha fazla katıldığı görülmüştür.

Tablo 6: “Yetiştirdiğiniz Yer” ve “Grup Başarısı Bireysel Başarıdan Daha Önemlidir” Önergeleri Arasındaki Çapraz Tablo

		Grup Başarısı Bireysel Başarıdan Daha Önemlidir					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum		
		Katılmıyorum	Katılıyorum		Katılıyorum		
Yetiştirdiğiniz Yer	Köy	0	0	0	5	5	10
	Kasaba	0	1	0	0	0	1
	İlçe	0	1	17	18	7	43
	İl	5	8	20	41	25	99
	Büyükşehir	4	5	51	99	47	206
Toplam		9	15	88	163	84	359

Yapılan çapraz tablo analizine göre “yetiştirdiğiniz yer” ve “grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir” önergeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre köyde yetişen katılımcıların hepsinin bu ifadeye “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını verdikleri görülmüştür. Dolayısıyla köyde yetişmiş olanlar daha toplulukçu bir eğilim göstermektedir denilebilir. ($p = 0,000$, $p < 0,05$)

Tablo 7: “Aylık geliriniz” ile “Yöneticilerin Çalışanlarıyla İlişkilerinde Genellikle Güç ve Otorite Kullanmaları Gereklidir” Önergeleri Arasındaki Çapraz Tablo

Aylık geliriniz	Yöneticilerin Çalışanlarıyla İlişkilerinde Genellikle Güç ve Otorite Kullanmaları Gereklidir					Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum		
	Katılmıyorum	Katılıyorum		Katılıyorum		
1600 ve altı	0	6	0	6	3	15
1601-2500	67	53	55	40	17	232
2501-3500	24	29	17	7	8	85
3501-4500	5	2	1	8	3	19
4501 ve üstü	1	3	2	2	0	8
Toplam	97	93	75	63	31	359

“Aylık geliriniz” ile “yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde genellikle güç ve otorite kullanmaları gereklidir” önergeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p = 0,002$, $p < 0,05$). Aylık geliri 1600 TL altında olanlar, diğerlerine oranla bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Buna göre aylık geliri 1600 TL ve altında olanların güç mesafesinin daha geniş aralığa sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 8: “Yaptığım İş Benim İçin Çok Önemlidir” ile “Grup Başarısı Bireysel Başarıdan Daha Önemlidir” Önergeleri Arasındaki Çapraz Tablo

		Grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir				Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0	1	0	3	5
	Katılmıyorum	0	3	3	9	0	15
	Kararsızım	2	4	14	27	6	53
	Katılıyorum	0	6	40	75	27	148
	Kesinlikle Katılıyorum	6	2	30	52	48	138
Toplam		9	15	88	163	84	359

Yaptığım iş benim için çok önemlidir” ile “grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir” önergeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=,002$, $p<0,05$). Buna göre “yaptığım iş benim için çok önemlidir” önermesine katılanlar, “grup başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir” önermesine diğerlerine oranla daha çok katılmaktadırlar.

Tablo 9:“İşimi Yapmak İçin Gerekli Yeteneğe Sahip Olduğuma Eminim” ile “Yöneticiler Önemli İşlerde Çalışanlarına Yetki Devretmemelidirler” Önergeleri Arasındaki Çapraz Tablo

		Yöneticiler önemli işlerde çalışanlarına yetki <u>devretmemelidirler</u>				Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		
İşimi yapmak için gerekli yeteneğe sahip olduğuma eminim	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0	1	0	0	2
	Katılmıyorum	0	5	3	3	0	11
	Kararsızım	6	6	10	13	1	36
	Katılıyorum	17	63	55	25	7	167
	Kesinlikle Katılıyorum	56	29	24	19	15	143
Toplam		80	103	93	60	23	359

“İşimi yapmak için gerekli yeteneğe sahip olduğuma eminim” ile “yöneticiler önemli işlerde çalışanlarına yetki devretmemelidirler” önergeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=,001$, $p<0,05$). Buna göre “İşimi yapmak için gerekli yeteneğe sahip olduğuma eminim” önermesine katılanlar, “yöneticiler önemli işlerde çalışanlarına yetki devretmemelidirler” önermesine katılmamaktadırlar. Yani yetenek algısı yüksek olan çalışanlar, yöneticilerin önemli işleri çalışanlara devretmelerine daha olumlu bakmaktadırlar.

Tablo 10: “İşimi Nasıl Yapacağıma Karar Vermede Özerkliğe Sahibim” İle “Kişilerden, Grup Başarısında Katkıda Bulunmak İçin Kendi Amaçlarından Vazgeçmeleri Beklenebilir” Önergeleri Arasındaki Çapraz Tablo

		Kişilerden, grup başarısında katkıda bulunmak için kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir				Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		
İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim	Kesinlikle Katılmıyorum	3	7	6	1	2	19
	Katılmıyorum	8	7	8	18	5	46
	Kararsızım	8	7	27	18	9	69
	Katılıyorum	8	27	45	53	13	146
	Kesinlikle Katılıyorum	9	6	21	15	28	79
Toplam		36	54	107	105	57	359

“İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim” ile “kişilerden, grup başarısında katkıda bulunmak için kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir” önermeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=,001$, $p<0,05$). Buna göre “işimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim” önermesine katılanların, diğerlerine oranla “kişilerden, grup başarısında katkıda bulunmak için kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir” önermesine daha fazla katıldıkları görülmüştür.

5.6. Kruskal Wallis Analizleri

Araştırma verileri Kolmogorov-Smirnov ile normallik testine tabi tutulduğunda verilerin non-parametrik bir dağılım gösterdiği tespit edildiğinden dolayı ANOVA'nın alternatifi olarak non-parametrik test olan Kruskal Wallis analizi kullanılması uygun görülmüştür. Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bazı bulgular;

- Medeni durum faktörü ile erillik-dişillik boyutu ifadeleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($r=,006$, $p<0,05$). Bu farklılık evlilerden kaynaklanmaktadır. Buna göre evli olanların daha eril bir yaklaşım sergilediği tespit edilmiştir.
- “Hangi bölümde çalışmaktasınız?” sorusu ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutundan olan etki ifadeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($r=,000$, $p<0,05$). Bu farklılık destek ve operasyon bölümünden kaynaklanmaktadır. Buna göre destek ve operasyon biriminde çalışanlar, çağrı biriminde çalışanlara göre birimlerindeki konular üzerinde daha fazla etkileri olduğunu düşünmektedirler.
- Yaş faktörü ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu etkiye ait olan ifadeler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=,000$, $p<0,05$; $r=,004$, $p<0,05$; $r=,003$, $p<0,05$). Buna göre 36yaş ve üstü grubun birimleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduklarını düşündükleri görülmüştür.
- Gelir seviyesi faktörü ile belirsizlikten kaçınma boyutuna ait olan ifadeler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($r=,026$, $p<0,05$; $r=,018$, $p<0,05$, $r=,026$, $p<0,05$). Buna göre aylık gelir seviyesi 4501TL ve üstü olan çalışanlar diğerlerine göre belirsizlikten kaçınmaya daha eğilimli görülmüştür.

6. Sonuç

Bu çalışmada İstanbul ilinde görev yapmakta olan banka çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik sermaye algıları ile benimsenmiş ulusal kültürel değerleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik öncelikle psikolojik güçlendirme ve benimsenmiş ulusal kültürel değerler hakkındaki temel kavramlar incelenmiş, ardından araştırmanın uygulama kısmı hakkındaki verilere yer verilmiştir. Bu veriler anket yöntemi kullanılarak 3 kamu bankasına dağıtılmış, 359 banka çağrı merkezi personeli tarafından verilen cevaplar ışığında oluşturulmuştur. Ankette kullanılan ölçekler daha önceden güvenilirliği test edilmiş ölçekler olup bu araştırma için de yeterli güvenilirlik seviyesini sağlamıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk kısmında katılımcıların sosyo-demografik

bilgilerini öğrenme hakkında ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda psikolojik sermaye ölçeği ve üçüncü kısımda ise benimsenmiş ulusal kültürel değerler ölçeği bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında;

- Çağrı merkezi çalışanlarının genel olarak toplulukçu kültürü benimsediği görülmüştür.
- Çalışanların genel olarak düşük güç mesafesini benimsediği görülmüştür.
- Çalışanların belirsizlikten kaçınma seviyeleri yüksek tespit edilmiştir.
- Çağrı merkezinde yer alan çalışanların örgüt içi süreçlerde genel olarak dışil bir bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Bunun sebebi çağrı merkezi çalışanlarının çoğunluğunun kadınlardan oluşması olarak yorumlanabilir.
- Benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
- İşlerini yaparken özerk davranabildiğine inanan çalışanların toplulukçu kültürü daha çok benimsediği görülmüştür.
- Çalıştığı birim üzerinde etkisi olduğunu hisseden çalışanların daha toplulukçu, güç mesafesi daha yüksek ve daha eril bir yaklaşım sergilediği belirlenmiştir.
- Etki arttıkça belirsizlikten kaçınma düzeyinde azalma görülmüştür. Bunun sebebi bireyin kendini yaptığı işin sonucunda etkili hissetmesi ve etki gücü hissettiği bu konumu korumak istemesinden kaynaklıdır denilebilir.
- Yetenek seviyesi arttıkça çalışanlar tarafından benimsenen toplulukçu düşünce eğilimi artmıştır.
- Çalışanlar için, işin anlamlılık derecesi arttıkça daha dışil kültürlü bir yaklaşım sergilemektedirler denilebilir. Daha ılımlı, orta yolcu ve merhametlilik özellikleri atfedilen dışil kültürlerde hırs ve başarı tutkusu insani değerlere verilen önemin daha gerisinde durmaktadır.
- Toplulukçuluk ve yetenek arasındaki korelasyona göre bireyin işine karşı duyduğu yetkinlik hissini arttırmak için daha toplulukçu bir yapıya alıştırılması önerilebilir.
- Örneğin ortak yapılabilecek görevlerin sayısını arttırmak ve takım çalışmasına teşvik etmek ya da mesai saatleri dışında piknik, gezi, kutlamalar ve benzeri sosyal aktiviteler düzenleyerek çalışanların birbiri ile iletişimini arttırmak gibi yöntemler kullanılabilir.
- Bunun yanında çalışanların zihnine “ben” değil “biz” algısını yerleştirmek için birtakım eğitimler, seminerler bu seminerler esnasında imgeleyici oyunlar gibi teknikler ve farklı, zenginleştirilebilir yöntemler kullanılabilir.

Hipotez Kabul/Red Tablosu

Hipotez No	Hipotez	Kabul/Red Durumu
H _{1a}	Anlam (psikolojik güçlendirme boyutu) ile bireycilik-toplulukçuluk (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1b}	Anlam (psikolojik güçlendirme boyutu) ile güç mesafesi (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H _{1c}	Anlam (psikolojik güçlendirme boyutu) ile belirsizlikten kaçınma (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1d}	Anlam (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dışillik (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2a}	Yetenek (psikolojik güçlendirme boyutu) ile bireycilik-toplulukçuluk (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2b}	Yetenek (psikolojik güçlendirme boyutu) ile güç mesafesi (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2c}	Yetenek (psikolojik güçlendirme boyutu) ile belirsizlikten kaçınma (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

H _{2d}	Yetenek (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dişillik (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{3a}	Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile bireycilik-toplulukçuluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{3b}	Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile güç mesafesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H _{3c}	Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H _{3d}	Otonom (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dişillik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H _{4a}	Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile bireycilik-toplulukçuluk (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{4b}	Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile güç mesafesi (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{4c}	Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile belirsizlikten kaçınma (BUKD boyutu) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{4d}	Etki (psikolojik güçlendirme boyutu) ile erillik-dişillik (BUKD boyutu) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Kaynakça

- Aydoğmuş, C. (2011). “Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüştürücü Liderlik Algısının Etkileri”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bacharach, S., Lawler, E. (1980). *Power And Politics In Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bal Taştan, S. (2014). “Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 91-106.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(9), 73-84.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations Of Thought And Action: Social Cognitive View*, Prentice-Hall, United States.
- Bell, N.E., Staw, B.M. (1989). “People as Sculptors versus Sculpture: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations”. In Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (eds) *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press, 232-51.
- Conger, A. J., Kanungo N, R. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çalışkan, C, S. (2011). “Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları Üzerinde İş Yeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 77-92.
- Deci, E, L., Connel, J, P., Ve Ryan, R, M. (1989). Self-Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

- Deci, E. L., Ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer Science and Business Media, New York.
- Demirbilek, S., Ve Türkan Ö, U. (2008). “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü”, *İşGüç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1) , 47-67.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P. (1988). Dimension of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited, <https://www.researchgate.net/publication/233894930>, 15.08.2017.
- Erdem F.S. (2009). *Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gegez, E., Arslan, M., Cengiz, E. Ve Uydacı, M. (2003). *Uluslararası Pazarlama Çevresi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Guirdham, M. (2005). *Communicating Across Cultures at Work* (2nd Edition). Palgrave Macmillan.
- Gün, F., Turabik, T. (2017), “Öğretim Elemanlarının Algılarına göre Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 886 – 905.
- Gürbüz, E. (2014). “Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publication, Londra.
- Hofstede, G. (2010). National Cultural Dimensions. Retrieved From <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>, (10.01.2018).
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Reading in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lee, M., ve Koh, J. (2001). “Is Empowerment Really A New Concept?” *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, 3. Ed., Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- Moya, M, J., Henkin, A, B. (2006). “Exploring Associations Between Employee Empowerment And İnterpersonal Trust in Managers”, *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Pelit, E. (2015). *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu*, Gece Kitaplığı Yayınları, Ankara.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Spreitzer, G, M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G, M. (1997). Toward Common Ground İn Defining Empowerment. R.W. Woodman and W.A. Pasmore (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, Vol. 10, 31-62.
- Srite, M., Karahanna, E. (2006). “The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance”, *MIS Quarterly*, 30(3), 679-704.

- Taşlyan, M., Harbaliođlu, M., Hırlak, B. (2015). "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- Thomas, K,W, Ve Velthouse, B, A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), ss. 666-681.
- Whetten, D., Cameron, K., Woods, M. (1996). *Effective Empowerment and Delegation*, Harper Collins Publishers, United States.

Extended Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between the psychological capital perceptions of the bank call center employees in the province of Istanbul and the national cultural values adopted. For this purpose, firstly the basic concepts about psychological empowerment and adopted national cultural values are examined and then data about the application part of the research are given. These data were distributed to 3 state-owned banks using the survey method, and were formed in the light of the answers given by 359 bank call center personel. The scales used in the questionnaire were previously tested for reliability and provided a sufficient level of reliability for this research. In the first part of the three-part questionnaire, there are statements about learning the socio-demographic information of the participants. In the second part, there is a scale of psychological capital and in the third part, a scale of adopted national cultural values are included. In general, the findings are obtained:

- It has been seen that call center employees generally adopt collectivist culture.
- It has been observed that employees generally adopt low power distances
- The level of avoidance from uncertainty of the employees are determined high.
- It has been observed that the employees in the call center have a feminine perspective in the internal processes. This may be due to the fact that the majority of the call center employees are women.
- Significant relationships were found between the sub-dimensions of adopted national cultural values and psychological empowerment.
- Employees who believe that they can act autonomously while doing their work, have a more embracing collectivist culture.
- It is determined that the employees who feel that they have an effect on the unit they work on have a more collectivist, higher power distance and a more masculine approach.
- As the effect increased, a noticeable decrease in the level of avoidance from uncertainty was observed. This may be due to the fact that the individual feels effective as a result of his work and wants to maintain this position in which he feels the power of influence.
- As the level of talent increased, the level of tendency to think collectively adopted by the employees also increased. For employees, as the degree of meaningfulness of work increases, they show a more feminine cultured approach. The ambition and ambition of success in the feminine cultures, which are attributed to the more moderate, conciliatory and compassionate characteristics, are far behind the importance given to human values.
- According to the correlation between collectivism and talent, it may be suggested to get accustomed to a more communitarian structure in order to increase the sense of competence of the individual towards his work. For example, methods such as increasing the number of common tasks and encouraging teamwork, or organizing picnics, excursions, celebrations and similar social activities out of working hours can be used. Besides, some trainings, seminars, techniques such as imaginative games and different, enrichable methods can be used to place the perception that "I" to "we" in the minds of the employees.