



PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ELAZIĞ İLİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA *

Erkan BAL¹

Muhammet DÜŞÜKCAN²

*Bu çalışma, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'da Erkan BAL'ın "Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanlarının İş performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, <https://orcid.org/0000-0002-0782-610X>

² Fırat Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, <https://orcid.org/0000-0001-5742-1787>, mdusukcan23@gmail.com

Sorumlu Yazar

E-mail: mdusukcan23@gmail.com

Geliş Tarihi: 02.10.2020

Kabul Tarihi: 28.10.2020

Özet

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, personel güçlendirme uygulamalarını oluşturan psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutları beraber ele alınmış ve çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışma, teori ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Teori bölümlerinde, personel güçlendirme ve iş performansı kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Uygulama bölümünde ise personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik, Elazığ ili Merkez ilçesinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında görev yapan 268 banka çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerinde pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutlarının beraber ele alındığı personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi, alt boyutlarına oranla daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Davranışsal Güçlendirme, İş Performansı.

THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT APPLICATIONS ON EMPLOYEES JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION ON BANK EMPLOYEES IN ELAZIG PROVINCE

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of personnel empowerment practices on the job performance of employees. For this purpose, psychological and behavioral empowerment dimensions that constitute personnel empowerment practices were discussed together and their effect on the work performance of employees was examined. This study consists of theory and practice sections. In the theory sections, the concepts of personnel empowerment and job performance are discussed in detail. In the application part, a study was conducted on 268 bank employees working in private and public banks operating in the central district of Elazığ province in order to measure the effect of personnel empowerment practices on the job performance of employees. As a result of the research, it was determined that psychological and behavioral empowerment practices have a positive and very high effect on the job performance of employees. In addition, the effects of personnel empowerment practices, in which psychological and behavioral empowerment dimensions are handled together, on the job performance of employees were realized at a higher level compared to their sub-dimensions.

Keywords: Employee Empowerment, Psychological Empowerment, Behavioral Empowerment, Job Performance.

GİRİŞ

Günümüzde hızlı çevresel değişim, küreselleşme, yenilikçi ürün ve hizmet sağlama rekabeti, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri örgütler için standart zemin haline gelmiştir. Örgütlerin etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri için insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi politikaları bu zeminde yaşanan değişimlere cevap verememekte ve örgütlerin modern yönetim yaklaşımlarından yararlanmaları gerekli hale gelmiştir. Bu yaklaşımlardan biri olan "Personel Güçlendirme", son yıllarda araştırmacılar ve yöneticiler arasında ilgi çeken bir kavram olmuştur. Bu kavramın ilgi çekmesinin altında yatan en önemli neden ise örgütler açısından rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynaklarını verimli kullanmanın yolu olmasıdır.

Örgütlerin rekabete cevap verebilmeleri insan kaynakları yönetimini personel güçlendirme yaklaşımı temelinde düzenlemeleri ile mümkün olacaktır. Personel güçlendirmenin gereği olan, çalışanların beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışanlara gerekli eğitim ve geliştirme ortamının sağlanması ve verilmesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarının sağlanması, çalışanlara karar verme gücünün kazandırılması, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artırılması, çalışanlara işleriyle ilgili yenilik yapma olanağının tanınması, etkin bir iletişim ortamının sağlanması, hiyerarşik kademelerin azaltılması, kaynakların ve bilgilerin paylaşılması ile çalışanlardan en etkin ve verimli şekilde yararlanılacaktır. Böylece müşteri taleplerine en hızlı şekilde cevap verebilmek, örgütsel verimliliği artırmak ve rekabet ve maliyet avantajı sağlamak mümkün olacaktır.

Bu nedenle çalışmamızın amacı; personel güçlendirme uygulamalarını oluşturan psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutları beraber ele alınmış ve çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışma, teori ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Uygulama bölümünde ise personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik, Elâzığ ili Merkez ilçesinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında görev yapan 268 banka çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın verileri SPSS Statistics 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Personel Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme kavramı, son yıllarda günlük yaşamın bir parçası haline gelmiş ve popüler yönetimle ilişkili olmuştur. Yeni yönetim yaklaşımı olan güçlendirme, araştırmacılar ve yöneticiler tarafından üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Ancak güçlendirme ile ilgili henüz üzerinde anlaşılmaya varılmış bir tanım yoktur (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Güçlendirme kavramı ile ilgili literatürde yapılan tanımlarda, araştırmacılar arasında farklı bakış açıları ön plana çıkmaktadır. Farklı bakış açıları bu yeni yönetim kavramının "güçlendirme, yetkilendirme, personeli güçlendirme, örgütsel güçlendirme, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme" olarak farklı şekillerde adlandırılmasına neden olmuştur. Literatürde yer alan bazı güçlendirme tanımları şunlardır:

Gandz (1990: 74)'a göre güçlendirme, geleneksel olarak yönetimsel bir ayrıcalık olan karar verme ya da onaylama yetkisinin çalışanlara verilmesidir. Başka bir tanıma göre personel güçlendirme, karar verme gücünü halen elinde bulundurmayanlara, bu gücün yeniden dağıtılması ya da devredilmesidir (Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996:144).

Luthans (2011: 322) güçlendirmeyi, başkasının onayını almak zorunda kalmadan kişinin sorumluluk alanında karar verme yetkisi olarak tanımlamıştır. Güçlendirme, örgütsel değerler ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla, iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, süreci geliştirmek ve gerekli adımları atmak için kendine güveni ve yeteneği olan çalışanların sorumluluğu ve sahiplenmeyi üstlenmesidir (Besterfield vd., 2011:80).

Yukarıdaki açıklamalardan sonra güçlendirmenin genel bir tanımı şu şekilde yapılabilir: Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2010: 410-411).

İş Performansı Kavramı

Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir yere sahip olan iş performansı kavramının literatürde yer alan tanımlarından bazıları şunlardır:

İş performansı, bir bireyin standart bir süre zarfında gerçekleştirdiği ayrık davranışsal bölümlerin örgüt için beklenen toplam değeridir (Motowidlo, 2003: 39). İş performansı, örgütsel hedeflere ulaşmak için olumlu ya da olumsuz katkıda bulunan çalışan davranışları kümesinin değeridir (Sen ve Dulara, 2017: 67).

Rotundo ve Sackett (2002: 66) iş performansını, bireyin kontrolü altında olan ve örgütün hedeflerine katkıda bulunan eylemler ve davranışlar olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanıma göre iş performansı, çalışanların katıldığı veya bunlarla bağlantılı olduğu ve örgütsel hedeflere katkıda bulunan ölçülebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlardır (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216).

İş performansı, bazı standartlara göre bir amacı yerine getirmek için gerçekleştirilen eylem modelinin sonucudur. İş performansı, birey (kim?), eylem (ne?) ve bağlam (nerede?) olmak üzere birbiriyle ilişkili üç unsurdan oluşur. İş performansını artırmak için bireyde, eylemde ve bağlamda ya da üçünün kombinasyonunda değişim yapılmalıdır (Rothwell ve Kazanas, 2003: 402).

Organizasyonlarda iş performansının yapısı, işin gereksinimlerine, örgütün hedeflerine ve misyonuna ve örgütteki hangi davranışın en değerli olduğuna dair görüşlere bağlıdır (Befort ve Hatrup, 2003: 17).

YÖNTEM

Araştırmanın Önemi, Katkıları ve Amacı

Personel güçlendirme, son yıllarda araştırmacılar ve yöneticiler tarafından üzerinde durulan ve yönetim literatüründe geçerliliğini ve güncelliğini artıran bir kavramdır. Literatürde personel güçlendirme kavramının, psikolojik ve davranışsal güçlendirme olarak birbirinden bağımsız olarak ele alındığı görülmektedir. Bu iki boyutun beraber ele alındığı ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini açıklayan ve ölçen çalışma sayısı sınırlıdır. Bu nedenle personel güçlendirme ve iş performansı kavramları arasındaki ilişkiyi daha net ortaya koymak ve güçlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, algılanan durumun ise çalışanların iş performanslarına olan etkisini ölçmek literatür açısından önem arz etmektedir.

Hızla değişen ve gelişen küresel iş dünyasında örgütler rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için insan kaynaklarını en verimli ve etkin şekilde kullanmanın yollarını aramaktadır. Bu yollardan biri de personel güçlendirme yaklaşımıdır. Örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanması sonucunda kendisini güçlü ve yetkili hisseden çalışanların performanslarının etkilenmesi olasıdır. Bu doğrultuda araştırmadan elde edilen sonuçların, örgütlere ve yöneticilere önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın genel amacı ise personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu genel amacın yanında araştırmanın alt amaçları şunlardır:

- Psikolojik güçlendirme uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Davranışsal güçlendirme uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Personel güçlendirme uygulamaları (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları) ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek.

Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Araştırmada belirlenen örneklem büyüklüğünün evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, konuya ilişkin tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan kişilerin, anket formunda yer alan sorulara içtenlikle, hiçbir etki altında kalmadan ve gerçeğe uygun olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın temel sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Araştırma, zaman ve maliyet unsurlarının kısıtlı olması nedeniyle Elâzığ ili Merkez ilçesindeki bankalarla sınırlandırılmıştır.
- Araştırmadan elde edilen veriler, katılımcıların algıları ve görüşleri ile sınırlıdır.

- Araştırmanın, farklı sektörlerde ve farklı zamanlarda uygulanması durumunda bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın belirlenen amaçları doğrultusunda oluşturulan üç temel araştırma hipotezi şu şekilde sıralanabilir:

H1: Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan psikolojik güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

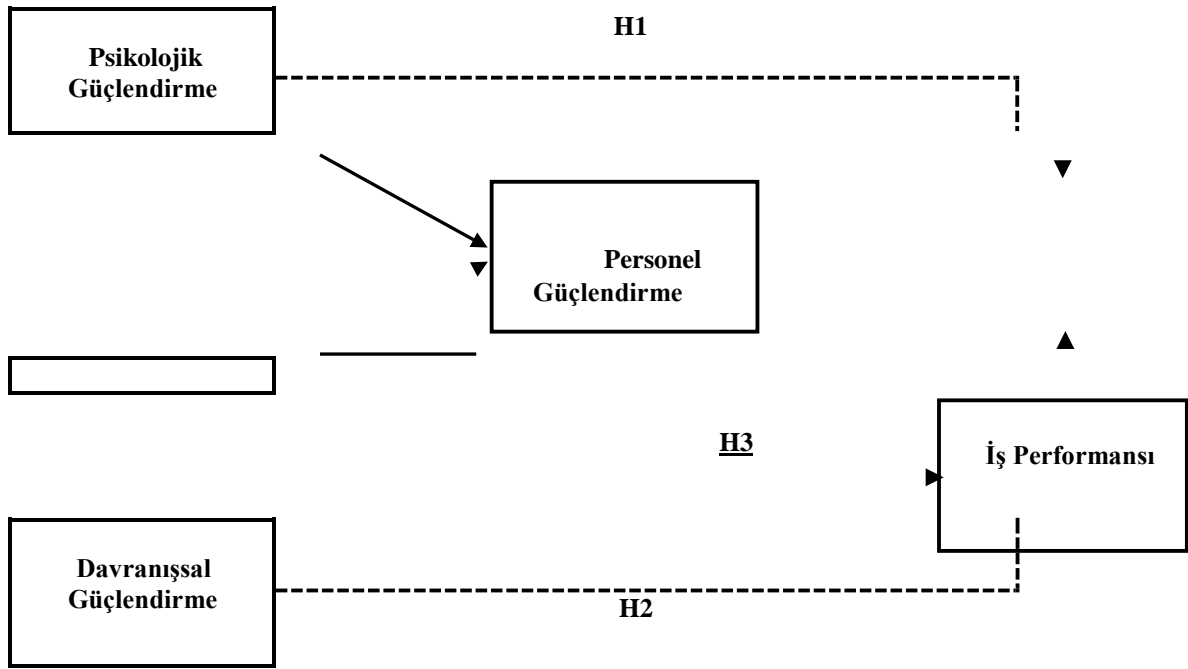
H2: Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan davranışsal güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan personel güçlendirme uygulamaları (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları), çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma da personel güçlendirme uygulamalarının (davranışsal ve psikolojik güçlendirme uygulamaları) çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi katılımcıların görüş ve algıları üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan araştırmanın temel modeli aşağıda Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini, Elâzığ ili Merkez ilçesinde bulunan 9 özel bankanın 19 şubesinde ve 3 kamu bankasının 13 şubesinde çalışan 659 (Türkiye Bankalar Birliği, 2018) banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmada banka sektörünün seçilme nedeni, personel güçlendirme uygulamalarının diğer sektörlerde göre hizmet sektöründe önemli sonuçlar sağlamasıdır. Türkiye’de banka sektörü personel güçlendirme uygulamalarının başarı ile uygulanabileceği personel yapısına sahip olan, yenilikçi hizmet anlayışının var olduğu, teknolojik ilerlemeleri ve yeni yönetim tekniklerini yakından takip eden işletmelerdir. Bu nedenle, personel güçlendirme uygulamalarının banka çalışanlarının iş performanslarını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Evren büyüklüğünü hesaplama amacıyla kullanılan formül aşağıda yer almaktadır. Evren büyüklüğü 659 kişidir ve formüle göre örneklem büyüklüğü en az 243 (n) olması gerekmektedir. Çalışmamızda örneklem büyüklüğümüzü 188 öğrenci oluşturmuştur. Bu sayı ile örneklem

büyükliğünün % 95 güven düzeyinde evreni temsil gücüne sahip olduğu söylenebilecektir (Hayran, 2012: 72; Sezgin ve Düşükcan, 2020: 1694).

Örneklem Hacmi

$$n = t_2.p.q / [d^2 + t_2.p.q/N]$$

N: evren büyüklüğü; t: ∞ serbestlik derecesinde teorik t tablo değeri (1,96); p: öngörülen evren oranı (0,5); q: 1-p (0,5); pxq: varyans (0,25); d: oran için öngörülen sapma miktarı-örneklem hatası (0,05).

Ancak araştırmaya katılacak olan kişilerden dönmeyecek ve eksik doldurulacak olan anketler göz önüne alınarak %30 oranında ihtiyat payı belirlenerek örnekleme 73 kişi daha eklenmiş ve 316 kişiye anket formu dağıtılmıştır. Ankete katılacak kişiler ise basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Dağıtılan 316 anket formundan, 280 tanesi geri dönmüş ve geri dönüş oranı %88,60 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönen bu anket formlarından 12 tanesi eksik cevaplandırma, birden fazla cevap verilmesi ve tutarsız cevaplar nedeniyle araştırma dışında bırakılmış 268 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Bu sayı, belirlenen örneklem büyüklüğünden fazla sayıda olduğundan evrene genellenebilmesi açısından yeterli düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, belirlenen örneklemden verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır.

Anket formu, 60 sorudan ve 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara araştırmanın amacı ve cevaplarının gizli tutulacağı, hiçbir kurum veya şahısla paylaşılmayacağı hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, çalışanların demografik bilgilerinin belirlenmesi için 8 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, psikolojik güçlendirme düzeyini ölçmeye yönelik 12 soru bulunmaktadır. Dördüncü bölümde, davranışsal güçlendirme düzeyini ölçmeye yönelik 27 soru bulunmaktadır. Beşinci bölümde ise iş performansını ölçmeye yönelik 13 soru bulunmaktadır. Anket formunun düzeni araştırmacı tarafından belirlenmiş ve katılımcıların okumasını, yanıtlamasını ve anlayabilmesini kolaylaştıracak şekilde hazırlanmıştır.

Anket formu, belirlenen araştırma konusu ile ilgili literatür taraması sonucunda elde edilen ve birçok araştırmada kullanılan, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri test edilmiş olan ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında kullanılan ölçeklerle ilgili genel bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Çalışanların, psikolojik güçlendirme uygulamalarına yönelik algılama düzeylerini ölçmek amacıyla; psikolojik güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarını kapsayan ve her bir boyut için üçer ifadenin yer aldığı toplam 12 ifadeden oluşan Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen "psikolojik güçlendirme ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcıların, ifadelerle ilişkin katılım derecelerini ölçmek için; "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden oluşan 5'li Likert tipi ölçek ile ifadeler derecelendirilmiştir.

Davranışsal Güçlendirme Ölçeği: Çalışanların, yönetim tarafından gerçekleştirilen davranışsal güçlendirme uygulamalarına yönelik algılama düzeylerini ölçmek amacıyla; Pelit (2008) tarafından Niehoff vd. (2001), Dobbs (1993), Spreitzer (1995;1996), King ve Ehrhard (1996), Cacioppe (1998) ve Laschinger vd. (2004)'nin yaptıkları çalışmalarda geliştirdikleri ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan ve 27 ifadenin bulunduğu "davranışsal güçlendirme ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerle ilişkin tekrarlanma derecelerini ölçmek için; "Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Bazen", "Sıklıkla", "Her Zaman" seçeneklerinden oluşan 5'li Likert tipi ölçek ile ifadeler derecelendirilmiştir.

İş Performansı Ölçeği: Çalışanların, iş performanslarını ölçmek amacıyla; 1-4. ifadelerde Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen "iş performansı ölçeği", 5-8. ifadelerde Befort ve Hatstrup (2003) tarafından geliştirilen "görev performansı ölçeği", 9-13. ifadelerde Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen "bağlamsal performans ölçeği" kullanılarak 13 ifadenin yer aldığı "iş performansı ölçeği" oluşturulmuştur. Katılımcıların, ifadelerle ilişkin tekrarlanma derecelerini ölçmek için; "Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Bazen", "Sıklıkla", "Her Zaman" seçeneklerinden oluşan 5'li Likert tipi ölçek ile ifadeler derecelendirilmiştir.

Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS Statistics 25 paket programında araştırmanın amaçları ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada, ankete katılan çalışanların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ayrı ayrı hesaplanarak yorumlanmıştır. Bununla birlikte çalışanların, psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları değişkenlerinde yer alan her bir ifadeye ait algılamalarının, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Çalışanların, psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutlarının beraber ele alındığı personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılamalarının, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Ayrıca, çalışanların iş performanslarının düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan değişkende yer alan her bir ifadeye verdikleri cevapların, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır.

Banka çalışanlarının, psikolojik güçlendirme uygulamalarına, davranışsal güçlendirme uygulamalarına ve her iki boyutu içeren personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılamaları ile iş performanslarının düzeyleri arasındaki ilişki, "Basit Korelasyon Analizi" kullanılarak ortaya konmuş ve her bir değişken arasındaki "Pearson Korelasyon Katsayısı" hesaplanmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü önceden belirtildiği için tek yönlü (one-tailed) anlamlılık testi uygulanmıştır. Son olarak, analiz sonuçları 0,001 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda, psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamalarının ve her iki boyutun beraber ele alındığı personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla "Basit Doğrusal Regresyon Analizi" uygulanmıştır. Bu doğrultuda, psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları ve personel güçlendirme uygulamaları bağımsız değişken, iş performansı ise bağımlı değişken olarak ele alınmış ve regresyon modelleri oluşturulmuştur. Veri analiz sürecinde, kullanılan ölçeklere yönelik güvenilirlik ve faktör analizleri de yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular, tablolar hâlinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi için kullanılan personel güçlendirme uygulamaları ölçeği (psikolojik ve davranışsal güçlendirme ölçekleri) ve iş performansı ölçeğinin daha önceden kullanıldığı birçok araştırmada güvenilirlik analizleri yapılmış olsa da bu araştırma kapsamında da güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinin yapılmasında ise Cronbach's Alpha Değeri kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	12	0,914
Davranışsal Güçlendirme Ölçeği	27	0,984
Personel Güçlendirme Uygulamaları Ölçeği	39	0,984
İş Performansı Ölçeği	13	0,890

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında; psikolojik güçlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,914, davranışsal güçlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,984, psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutlarının beraber ele alınarak değerlendirildiği personel güçlendirme uygulamaları ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,984 ve iş performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,890 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin, Cronbach's Alpha Katsayısına göre güvenilirlik değerlendirmesinde kullanılan ölçütler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kayış, 2018: 405):

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

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

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

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir şeklinde yorumlanabilir.

Bu değerlendirme ölçütlerine göre araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve iş performansı ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, ölçeklere açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizleri, SPSS Statistics 25 paket programı ile temel bileşenler analizi ve varimaks eksen tekniği kullanılarak yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde, öz değerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Ayrıca ölçeğin geçerliliğini yüksek tutmak amacıyla, faktör yüklerinin alt kesim noktası 0,50 alınmıştır. Ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları şu şekildedir:

Araştırma kapsamında kullanılan psikolojik güçlendirme ölçeğinin yapısal ve faktöriyel özelliklerini belirlemek amacıyla, SPSS-25 paket programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		0,890
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2304,19 4
	Serbestlik Derecesi	66
	P değeri	0,000

Tablo 2'de psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. Tablo da yer alan sonuçlara göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,890 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($X^2= 2304,194$; $p= 0,000 < 0,001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, ölçeğe açımlayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, temel bileşenler analizi ve varimaks eksen tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfadeler	Anlamlılık	Yeterlilik	Etki
PG3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,847		
PG1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,845		
PG2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	0,812		
PG4	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahibim.		0,802	
PG5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğuma eminim.		0,770	
PG6	İşim için gerekli olan becerilere sahibim.		0,761	
PG11	Çalıştığım departmanda meydana gelen olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.			0,892
PG12	Çalıştığım departmanda meydana gelen olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.			0,855
PG10	Çalıştığım departmanda meydana gelen gelişmeler üzerinde etkim oldukça fazladır.			0,849
PG9	İşimi özgür ve bağımsız olarak yapabilmem için önemli ölçüde fırsatlara sahibim.			0,849
PG8	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.			0,827

PG7	İşimi nasıl yapacağımı belirleme de önemli ölçüde özerkliğe sahibim.			0,789
ÖZDEĞERLER		1,584	1,297	6,184
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		13,201	10,811	51,536
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		75,548		

Tablo 3’de yer alan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, 12 maddelik psikolojik güçlendirme ölçeğinin üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %75,548’ini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,6’nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme ölçeği, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutu olmak üzere dört faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır. Ancak ortaya çıkan üç faktörlü yapı orijinal ölçekteki dört faktörlü bu yapıdan farklıdır. Anlamlılık ve yeterlilik boyutları orijinal yapıyla aynı şekilde iki faktörlü bir yapıda çıkmıştır. Özerklik ve etki boyutları tek faktörlü bir yapıda toplanmış ve faktör yüklerinin ağırlığına göre etki boyutu olarak yeniden adlandırılmıştır.

Sonuç itibarıyla, çalışanların psikolojik güçlendirme uygulamalarına yönelik algılamaya düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğin, 12 maddeden oluşan 3 faktörlü yapısının geçerli olduğu ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında kullanılan davranışsal güçlendirme ölçeğinin yapısal ve faktöriyel özelliklerini belirlemek amacıyla, SPSS-25 paket programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4. Davranışsal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		0,973
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	8577,709
	Serbestlik Derecesi	351
	P değeri	0,000

Tablo 4’de davranışsal güçlendirme ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. Tablo da yer alan sonuçlara göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,973 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($X^2= 8577,709$; $p= 0,000<0,001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, değişkene açımlayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Davranışsal güçlendirme ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, temel bileşenler analizi ve varimaks eksen tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Davranışsal Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfadeler	Davranışsal Güçlendirme
DG27	Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.	0,904
DG26	Performansım hakkında bilgi verir.	0,898
DG25	İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı beni takdir eder.	0,894
DG23	Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için sürekli olarak beni teşvik eder.	0,883
DG21	İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlememde bana yardımcı olur.	0,881
DG12	Düşündüğümde daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	0,873
DG7	Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin, kalitesini artırmaya yönelik yeni düşünce ve fikir geliştirme konusunda beni teşvik eder.	0,868

DG20	Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm bankaya yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder.	0,866
DG19	Birlikte aynı işi yaptığımızı söyleyerek, "bir takım ruhu" içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.	0,864
DG13	İşimi yerine getirirken, "acaba hata yapar mıyım" anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	0,863
DG11	Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koymam konusunda beni cesaretlendirir.	0,861
DG15	Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindedir.	0,859
DG9	Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	0,855
DG18	Kendisiyle olan iletişimde, hızlı ve gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir.	0,850
DG22	İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	0,846
DG14	Bankanın genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	0,832
DG4	Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtılamam konusunda fırsat verir.	0,826
DG6	İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.	0,821
DG5	İşimle ilgili yenilikler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.	0,817
DG3	Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.	0,812
DG17	İstediğim anda kendisiyle iletişime geçme imkânı sağlar.	0,811
DG24	İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	0,809
DG1	İşle ilgili olarak ortaya çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem hâlinde) müdahale etmemi ister.	0,802
DG2	Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	0,784
DG8	Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.	0,781
DG10	İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.	0,780
DG16	İşle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterir.	0,713
ÖZDEĞERLER		19,058
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		70,584
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		70,584

Tablo 5’de yer alan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, 27 maddelik davranışsal güçlendirme ölçeğinin orijinal hâline uygun bir şekilde tek faktörlü bir yapıda ortaya çıktığı görülmektedir. Elde edilen tek faktörün toplam varyansın %70,584’ünü açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,6’nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların davranışsal güçlendirme uygulamalarına yönelik algılama düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğin geçerli bir yapıda olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında kullanılan iş performansı ölçeğinin yapısal ve faktöriyel özelliklerini belirlemek amacıyla, SPSS-25 paket programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6. İş Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		0,828
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3524,836
	Serbestlik Derecesi	78
	P değeri	0,000

Tablo 6’da iş performansı ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. Tablo da yer alan sonuçlara göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,828

olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($X^2= 3524,836$; $p= 0,000<0,001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, ölçeğe açımlayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

İş performansı ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, temel bileşenler analizi ve varimaks eksen tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7’de yer alan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, 13 maddelik iş performansı ölçeğinin üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %78,549’unu açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,6’nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların iş performanslarının düzeyini ölçmek amacıyla, literatürdeki ölçeklerden yararlanılarak iş performansı; görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutları itibariyle ölçecek şekilde 13 maddeden ve 3 boyuttan oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda; literatürden alınan ölçeklerin tek tek ölçtükleri boyutlar, orijinal hâline uygun bir şekilde ve tek bir ölçek altında 3 faktörlü bir yapıda ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, çalışanların iş performanslarının düzeyini ölçmek amacıyla oluşturulan ölçeğin, 13 maddeden oluşan üç faktörlü yapısının geçerli olduğu belirtilebilir.

Tablo 7. İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfadeler	İş Performansı	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
İP4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,898		
İP2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,894		
İP3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.	0,813		
İP1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,776		
İP6	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.		0,945	
İP8	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.		0,937	
İP5	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.		0,915	
İP7	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.		0,813	
İP10	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.			0,847
İP13	Bankanın hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.			0,810
İP11	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.			0,807
İP12	Bankanın kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.			0,796
İP9	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadır.			0,757
ÖZDEĞERLER		1,387	2,981	5,843
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		10,672	22,930	44,947
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		78,549		

Araştırma kapsamında kullanılan iş performansı ölçeğinin yapısal ve faktöriyel özelliklerini belirlemek amacıyla, SPSS-25 paket programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Tablo 8’de iş performansı ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. Tablo da yer alan sonuçlara göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,828 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($X^2=3524,836$; $p=0,000<0,001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, ölçeğe açımlayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 8. İş Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		0,828
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3524,836
	Serbestlik Derecesi	78
	P değeri	0,000

İş performansı ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, temel bileşenler analizi ve varimaks eksen tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfadeler	İş Performansı	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
İP4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,898		
İP2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,894		
İP3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.	0,813		
İP1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,776		
İP6	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.		0,945	
İP8	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.		0,937	
İP5	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.		0,915	
aİP7	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.		0,813	
İP10	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.			0,847
İP13	Bankanın hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.			0,810
İP11	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.			0,807
İP12	Bankanın kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.			0,796
İP9	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.			0,757
ÖZDEĞERLER		1,387	2,981	5,843
AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		10,672	22,930	44,947
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS YÜZDESİ		78,549		

Tablo 9’da yer alan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, 13 maddelik iş performansı

ölçeğinin üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %78,549'unu açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş performanslarının düzeyini ölçmek amacıyla, literatürdeki ölçeklerden yararlanılarak iş performansını; görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutları itibarıyla ölçecek şekilde 13 maddeden ve 3 boyuttan oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda; literatürden alınan ölçeklerin tek tek ölçtükleri boyutlar, orijinal hâline uygun bir şekilde ve tek bir ölçek altında 3 faktörlü bir yapıda ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, çalışanların iş performanslarının düzeyini ölçmek amacıyla oluşturulan ölçeğin, 13 maddeden oluşan üç faktörlü yapısının geçerli olduğu belirtilebilir.

Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu başlığı altında, araştırma kapsamı içerisinde yer alan Elâzığ ilinde faaliyet gösteren bankalarda görev yapan çalışanların; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, bankadaki pozisyonlarına, çalışma sürelerine, aylık gelirlerine ve çalıştıkları bankanın türüne göre dağılımlarını gösteren, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik bilgilerine göre genel dağılımları aşağıda yer alan Tablo 10'da gösterilmiştir.

- Katılımcıların %49,6'sını erkeklerin, %50,4'ünü kadınların oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları birbirine yakın seviyededir.
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, en çok katılım gösteren çalışanların %50 oranla 31- 40 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu grubu sırayla %37,7 oranla 21-30 yaş grubu, %11,2 katılım oranıyla 41-50 yaş grubu izlemektedir. Araştırmaya en az katılım, %1,1 oranla 51-60 yaş grubunda yer alan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%68,3) evli olduğu, bekarların ise %31,7 orana sahip olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümünün (%70,2) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanları sırasıyla %26,1 oranla yüksek lisans mezunu, %3 oranla ön lisans mezunu ve %0,7 oranla lise mezunu olan çalışanlar izlemektedir.
- Araştırmaya katılanların %18,7'sinin gişe yetkilisi, %17,5'inin yetkili veya yetkili yardımcısı, %16,8'inin yönetmen veya yönetmen yardımcısı, %14,9'unun müşteri temsilcisi, %13,1'inin memur, %8,6'sının müdür veya müdür yardımcısı, %6,3'ünün uzman veya uzman yardımcısı, %4,1'inin şef veya şef yardımcısı olarak görev yapan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.
- Katılımcıların büyük bir kısmının (%35,1) bankada 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu çalışma süresine sahip olan çalışanları sırasıyla %32,8 oranla 1-5 yıl arası, %16 oranla 11-15 yıl arası, %7,1 oranla 16-20 yıl arası, %5,6 oranla 1 yıldan az, %3 oranla 21-25 yıl arası ve %0,4 oranla 25 yıldan fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlar izlemektedir.
- Katılımcıların; %53,7'sinin 2001- 4000 ₺ arasında, %24,3'ünün 4001-6000 ₺ arasında, %13,4'ünün 0-2000 ₺ arasında ve %8,6'sının 6000 ₺'nin üzerinde aylık gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir.
- Son olarak ise, araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümünün (%59) özel bankalarda, %41'inin ise kamu bankalarında görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Göre Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	133	49,6
	Kadın	135	50,4
Yaş	20 ve Altı	-	-
	21-30	101	37,7
	31-40	134	50,0
	41-50	30	11,2
	51-60	3	1,1
	61 ve Üzeri	-	-
Medeni Durum	Bekar	85	31,7
	Evli	183	68,3
Eğitim Durumu	Lise	2	0,7
	Ön Lisans	8	3,0
	Lisans	188	70,2
	Yüksek Lisans	70	26,1
	Doktora	-	-
Pozisyon	Gişe Yetkilisi	50	18,7
	Memur	35	13,1
	Müdür veya Müdür Yrd.	23	8,6
	Müşteri Temsilcisi	40	14,9
	Şef veya Şef Yrd.	11	4,1
	Uzman veya Uzman Yrd.	17	6,3
	Yetkili veya Yetkili Yrd.	47	17,5
	Yönetmen veya Yönetmen Yrd.	45	16,8
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	15	5,6
	1-5 Yıl	88	32,8
	6-10 Yıl	94	35,1
	11-15 Yıl	43	16,0
	16-20 Yıl	19	7,1
	21-25 Yıl	8	3,0
	25 Yıldan Fazla	1	0,4
Aylık Gelir	0-2000 ₺	36	13,4
	2001-4000 ₺	144	53,7
	4001-6000 ₺	65	24,3
	6000 ₺ Üzeri	23	8,6
Banka Türü	Kamu	110	41,0
	Özel	158	59,0

Katılımcıların Değişkenlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu başlığı altında, banka çalışanlarının personel güçlendirme uygulamalarına (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları) ilişkin algılama düzeylerini ve iş performanslarını ölçmeye yönelik kullanılan ifadelere verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonucu elde edilen ortalamalar ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Banka çalışanlarının, psikolojik güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılama düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ifadelere verdikleri cevapların SPSS-25 paket programında analizi sonucunda elde edilen ortalamalar ve standart sapma değerleri aşağıda yer alan Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11’de görüldüğü üzere, katılımcıların psikolojik güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılama düzeylerinin genel ortalaması 4,39 düzeyindedir. Psikolojik güçlendirme uygulamaları değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 4,79 ile "İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğuma eminim." ifadesi olurken; en düşük ortalamaya sahip olan 4,08 ile "Çalıştığım departmanda meydana gelen olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır." ifadesi olmuştur. Tüm ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlamlılık ve yeterlilik boyutlarına ilişkin algılama düzeylerinin oldukça yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Katılımcıların, psikolojik güçlendirmenin özerklik ve etki alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi ise yüksek seviyede olmakla birlikte anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarına göre düşük seviyede kalmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Algılama Düzeyleri

Psikolojik Güçlendirme Uygulamaları	Ortalama	Standart Sapma
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,66	0,568
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	4,34	0,697
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,51	0,645
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahibim.	4,66	0,504
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğuma eminim.	4,79	0,414
İşim için gerekli olan becerilere sahibim.	4,50	0,584
İşimi nasıl yapacağımı belirleme de önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	4,36	0,773
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	4,33	0,797
İşimi özgür ve bağımsız olarak yapabilmem için önemli ölçüde fırsatlara sahibim.	4,18	0,829
Çalıştığım departmanda meydana gelen gelişmeler üzerinde etkim oldukça fazladır.	4,21	0,795
Çalıştığım departmanda meydana gelen olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	4,12	0,893
Çalıştığım departmanda meydana gelen olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.	4,08	0,955
Genel Ortalama	4,39	0,517

Katılımcıların Davranışsal Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Banka çalışanlarının, davranışsal güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılama düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ifadelere verdikleri cevapların SPSS-25 paket programında analizi sonucunda elde edilen ortalamalar ve standart sapma değerleri aşağıda yer alan Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Davranışsal Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Algılama Düzeyleri

Davranışsal Güçlendirme Uygulamaları	Ortalama	Standart Sapma
İşle ilgili olarak ortaya çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem hâlinde) müdahale etmemi ister.	4,25	0,750
Yetki alanlarım içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerde sorumluluğu bana bırakır.	4,13	0,708
Yaptığım işlerin kontrol edilme sürecine beni de dahil eder.	4,31	0,759
Kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtmam konusunda fırsat verir.	4,27	0,859
İşimle ilgili yenilikler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır.	3,99	0,830
İşimle ilgili kararlarda katkıma başvurur.	4,39	0,779
Müşteriye sunduğumuz hizmetlerin, kalitesini artırmaya yönelik yeni düşünce ve fikir geliştirme konusunda beni teşvik eder.	4,09	0,934
Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.	4,45	0,740
Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	4,31	0,833
İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir.	4,53	0,710
Yaptığım işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koymam konusunda beni cesaretlendirir.	4,15	0,841
Düşündüğümden daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	4,20	0,906
İşimi yerine getirirken, "acaba hata yapar mıyım" anlayışından uzaklaştırıcı yönde motivasyon sağlar.	4,15	0,867
Bankanın genel hedef ve amaçları hakkında bilgileri paylaşır.	4,37	0,874
Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirme gayreti içerisindeydir.	4,33	0,864
İşle ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm fiziksel kaynakların (araç, gereç vb.) temin edilmesine özen gösterir.	4,36	0,963
İstedğim anda kendisiyle iletişime geçme imkânı sağlar.	4,54	0,677
Kendisiyle olan iletişimde, hızlı ve gösterişli bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım izlemeye özen gösterir.	4,38	0,795
Birlikte aynı işi yaptığımızı söyleyerek, "bir takım ruhu" içerisinde davranmamıza ilişkin teşvik eder.	4,35	0,814
Yaptığımızın sadece kendi işimiz değil, başarı ve/veya başarısızlığımızın tüm bankaya yansıtacağı bilinciyle hareket etmem yönünde beni teşvik eder.	4,27	0,854
İşimle ilgili olarak anlamlı hedefler belirlemede bana yardımcı olur.	4,26	0,911
İşimizin gerekleriyle ilgili olarak gereken eğitim verilir.	4,47	0,854
Kişisel ve/veya iş alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrenmem için sürekli olarak beni teşvik eder.	4,34	0,928
İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik aktivitelere önem verir.	3,87	0,885
İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı beni takdir eder.	4,51	0,814
Performansım hakkında bilgi verir.	4,32	0,937
Kontrolüm altındaki işlere ilişkin izlediğim süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi takip eder.	4,29	0,914
Genel Ortalama	4,29	0,703

Tablo 12’de görüldüğü üzere, çalışanların davranışsal güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılama düzeylerinin genel ortalaması 4,29 düzeyindedir. Davranışsal güçlendirme uygulamaları değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 4,54 ile "İstedğim anda kendisiyle iletişime geçme imkânı sağlar." ifadesi olmuştur. Bu ifadeyi, 4,53 ortalama ile "İşle ilgili olarak karşılaştığım problemlerin çözümünde destek verir." ve 4,51 ortalama ile "İşle ilgili olarak gerçekleştirdiğim başarıdan dolayı beni takdir eder." ifadeleri izlemektedir. İfadeler arasında en düşük ortalamaya sahip olan 3,87 ile "İşle ilgili olarak gerçekleştirilen başarıların kutlanmasına yönelik

aktivitelere önem verir." ifadesi olmuştur. Algı düzeyinin düşük kaldığı diğer bir ifade 3,99 ortalama ile "İşimle ilgili yenilikler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanır." ifadesidir. Davranışsal güçlendirme uygulamaları değişkeninde yer alan tüm ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, banka çalışanlarının üst yönetim tarafından uygulanan davranışsal güçlendirme faaliyetlerine ilişkin algılama düzeylerinin yüksek seviyede olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların Personel Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Banka çalışanlarının, personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılama düzeylerini ölçmek amacıyla, psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutları beraber ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışanların, psikolojik ve davranışsal güçlendirme değişkenlerinde kullanılan ifadelere verdikleri bütün cevaplar, SPSS-25 paket programında analiz edilmiş ve elde edilen ortalamalar ile standart sapma değerleri aşağıda yer alan Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13'de görüldüğü üzere, psikolojik güçlendirme uygulamalarının genel ortalaması 4,39; davranışsal güçlendirme uygulamalarının genel ortalaması 4,29 olarak gerçekleşmiştir. Personel güçlendirme uygulamalarını oluşturan psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutlarının bütün olarak çalışanlar tarafından algılanma düzeyinin ortalaması ise 4,32 seviyesindedir. Değişkenlere ilişkin elde edilen değerlerden, katılımcıların algı düzeylerinin her değişken için birbirine yakın ve yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Personel Güçlendirme Uygulamalarına İlişkin Algılama Düzeyleri

Değişkenler	İfade Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme Uygulamaları	12	4,39	0,517
Davranışsal Güçlendirme Uygulamaları	27	4,29	0,703
Personel Güçlendirme Uygulamaları	39	4,32	0,634

Katılımcıların İş Performanslarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Banka çalışanlarının, iş performanslarını ölçmek amacıyla kullanılan ifadelerle verdikleri cevapların SPSS-25 paket programında analizi sonucunda elde edilen ortalamalar ve standart sapma değerleri aşağıda yer alan Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14'de görüldüğü üzere, çalışanların iş performansları düzeyinin genel ortalaması 4,35 seviyesindedir. İş performansı değişkenini oluşturan ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 4,68 ile "Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim." ifadesi olmuştur. Bu ifadeyi, 4,64 ortalama ile "Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim." ifadesi izlemektedir. Her iki ifade birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların görev tanımlarında yer alan işleri yaparken, yazılı ve sözlü iletişim yeteneklerini etkili bir şekilde kullanabildikleri söylenebilir. İfadeler arasında en düşük ortalamaya sahip olan 3,89 ile "Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum." ifadesi olmuştur. Bu ifade, çalışanların görev tanımlarında belirlenen işler dışında yer alan işleri yapmakta çok fazla istekli olmadıklarını göstermektedir. Değişkende yer alan tüm ifadeler birlikte değerlendirildiğinde ise çalışanların iş performanslarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Katılımcıların İş Performanslarının Düzeyi

İş Performansı	Ortalama	Standart Sapma
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,45	0,637
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,37	0,614
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.	4,41	0,650
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,35	0,634
Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	4,53	0,781
İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	4,58	0,757

Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,68	0,608
Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,64	0,669
Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum.	3,89	0,903
Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	4,29	0,863
Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.	4,26	0,852
Bankanın kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	4,16	0,841
Bankanın hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	4,01	0,841
Genel Ortalama	4,35	0,492

Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetinin belirlenmesini sağlayan istatistiksel analiz tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 263). Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü, yani ters ya da doğru yönlü olduğu ve ilişkinin kuvveti korelasyon katsayısı adı verilen bir katsayı ile belirlenir (Güriş ve Astar, 2015: 287). Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Korelasyon katsayısı genellikle (R) harfi ile gösterilir ve bu katsayı $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle gösterilebilir. Bu katsayı, +1 değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki, -1 değerine yakın ise iki değişken arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayısı, 0-0,3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3-0,7 arasında değerler alıyorsa ilişkinin orta, 0,7-1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu şeklinde yorum yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264). Bu hususlar doğrultusunda, personel güçlendirme uygulamaları (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları) ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmış ve yorumlanmıştır.

Personel güçlendirme uygulamaları (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları) ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizlerinin sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15’de yer alan analiz sonuçlarına göre, personel güçlendirme ve alt boyutları ile iş performansı arasında, $p = 0,000 < 0,001$ anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki bulunmuştur. Tabloya bakıldığında, iş performansı ile psikolojik güçlendirme uygulamaları arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve kuvvetli ($R = 0,787$), davranışsal güçlendirme uygulamaları ile arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve kuvvetli ($R = 0,834$) olduğu görülmektedir. Psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutlarını içeren personel güçlendirme uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkinin ise pozitif yönde ve kuvvetli ($R = 0,838$) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, çalışanların iş performanslarının artmasındaki en büyük faktörün, güçlendirmenin hem psikolojik hem davranışsal boyutunu içeren personel güçlendirme uygulamalarının olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişkenler	İş Performansı	
	R	p Değeri
Psikolojik Güçlendirme Uygulamaları	0,78 7	0,000
Davranışsal Güçlendirme Uygulamaları	0,83 4	0,000
Personel Güçlendirme Uygulamaları	0,83 8	0,000

Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, en az iki değişken arasındaki etki ilişkisinin incelendiği istatistiksel analiz yöntemidir. İki değişken arasındaki ilişkinin var olduğu, biri (bağımsız değişken) üzerinde yapılan değişikliklerin, diğeri (bağımlı değişken) üzerinde değişmelere neden olduğu durumlarda kullanılan ve bu etkinin tanımlanmasını amaçlayan analiz türüdür (Kurtuluş, 2010:186).

Bu doğrultuda, personel güçlendirme uygulamalarının (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları) çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Kurulan hipotezlere ilişkin regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

"**H1:** Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan psikolojik güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucu Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Psikolojik Güçlendirme Uygulamalarının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	B Katsayısı	β Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit	1,060	-	6,640	0,000
Psikolojik Güçlendirme Uygulamaları	0,750	0,787	20,788	0,000
R ²	0,619			
Düzeltilmiş R ²	0,618			

Tablo 16'da psikolojik güçlendirme uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli yer almaktadır. Tablo da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme uygulamalarının iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta= 0,787$; $p= 0,000<0,001$) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlilik katsayısına ($R^2 =0,619$) göre, bağımlı değişkendir (iş performansı) toplam varyansın %61,9'unun bağımsız değişkenden (psikolojik güçlendirme uygulamaları) kaynaklandığı görülmüştür. Bir başka ifade ile bağımsız değişkenin (psikolojik güçlendirme uygulamaları), bağımlı değişkene (iş performansı) yönelik regresyon modelini açıklama oranı %61,9'dur. Elde edilen bu sonuçlara göre, "Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan psikolojik güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, iş performansı ile psikolojik güçlendirme uygulamaları arasındaki basit doğrusal ilişkiye yönelik regresyon denklemi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{İŞ PERFORMANSI} = 1,060 + 0,750 (PG)$$

"**H2:** Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan davranışsal güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucu Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Davranışsal Güçlendirme Uygulamalarının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	B Katsayısı	β Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit	1,850	-	17,956	0,000
Davranışsal Güçlendirme Uygulamaları	0,584	0,834	24,657	0,000
R ²	0,696			
Düzeltilmiş R ²	0,694			

Tablo 17’de davranışsal güçlendirme uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli yer almaktadır. Tablo da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, davranışsal güçlendirme uygulamalarının iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta= 0,834$; $p= 0,000<0,001$) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlilik katsayısına ($R^2 = 0,696$) göre, bağımlı değişkendeki (iş performansı) toplam varyansın %69,6’sinin bağımsız değişkenden (davranışsal güçlendirme uygulamaları) kaynaklandığı görülmüştür. Bir başka ifade ile bağımsız değişkenin (davranışsal güçlendirme uygulamaları), bağımlı değişkene (iş performansı) yönelik regresyon modelini açıklama oranı %69,6’dır. Elde edilen bu sonuçlara göre, "Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan davranışsal güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, iş performansı ile davranışsal güçlendirme uygulamaları arasındaki basit doğrusal ilişkiye yönelik regresyon denklemi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{İŞ PERFORMANSI} = 1,850 + 0,584 (\text{DG})$$

"H3: Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan personel güçlendirme uygulamaları (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları), çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucu Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Personel Güçlendirme Uygulamalarının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	B Katsayısı	B Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit	1,544	-	13,580	0,000
Personel Güçlendirme Uygulamaları	0,651	0,838	25,012	0,000
R ²	0,702			
Düzeltilmiş R ²	0,701			

Tablo 18’de personel güçlendirme uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli yer almaktadır. Tablo da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, personel güçlendirme uygulamalarının iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta= 0,838$; $p= 0,000<0,001$) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca belirlilik katsayısına ($R^2= 0,702$) göre, bağımlı değişkendeki (iş performansı) toplam varyansın %70,2’sinin bağımsız değişkenden (personel güçlendirme uygulamaları) kaynaklandığı görülmüştür. Bir başka ifade ile bağımsız değişkenin (personel güçlendirme uygulamaları), bağımlı değişkene (iş performansı) yönelik regresyon modelini açıklama oranı %70,2’dir. Elde edilen bu sonuçlara göre, "Bankalarda çalışanlara yönelik uygulanan personel güçlendirme uygulamaları (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları), çalışanların iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, iş performansı ile personel güçlendirme uygulamaları arasındaki basit doğrusal ilişkiye yönelik regresyon denklemi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

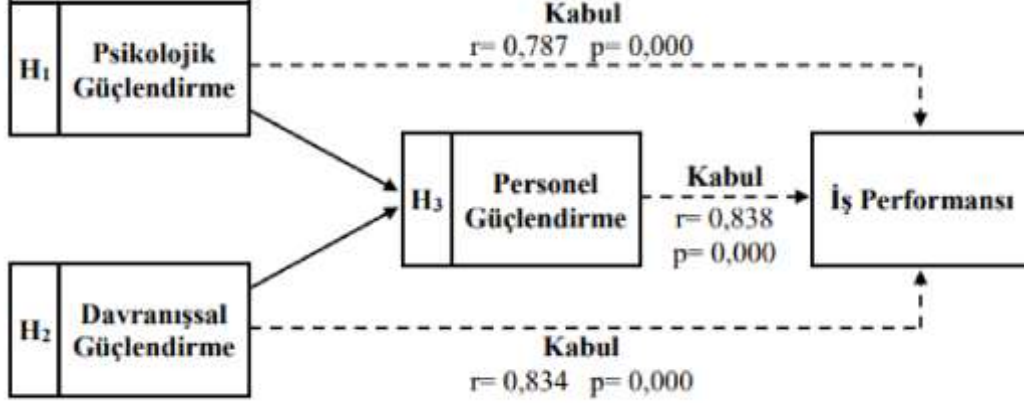
$$\text{İŞ PERFORMANSI} = 1,544 + 0,651 (\text{PGU})$$

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, oluşturulan araştırma hipotezleri doğrultusunda gerçekleştirilen analizler ve bu analizlerden elde edilen bulgulara göre personel güçlendirme uygulamaları ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulan araştırmanın sonuç modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir.

Şekil incelendiğinde, personel güçlendirmenin bir bütün olarak iş performansı üzerinde daha yüksek düzeyde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, personel güçlendirmenin, psikolojik ve davranışsal güçlendirme olarak ayrı ayrı değerlendirilmesinden ziyade bir bütün olarak değerlendirilmesinin daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Şekil 2. Araştırmanın Sonuç Modeli



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performanslarını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Başka bir ifade ile çalışanların iş performanslarını artırmada, personel güçlendirme uygulamalarının rolünün ne olduğu araştırma konusu yapılmıştır. Çalışmada, personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların iş performansları arasında ilişki olup olmadığı araştırılarak bir model geliştirilmiş ve bu model istatistiksel analizler kullanılarak test edilmiştir. Bu doğrultuda, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak, Elâzığ ili Merkez ilçesinde bulunan 9 özel bankanın 19 şubesinde ve 3 kamu bankasının 13 şubesinde çalışan 268 banka çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada banka sektörünün seçilme nedeni, personel güçlendirme uygulamalarının diğer sektörlere göre hizmet sektöründe önemli sonuçlar sağlamasıdır. Türkiye’de banka sektörü personel güçlendirme uygulamalarının başarı ile uygulanabileceği personel yapısına sahip olan, yenilikçi hizmet anlayışının var olduğu, teknolojik ilerlemeleri ve yeni yönetim tekniklerini yakından takip eden işletmelerdir. Bu nedenle, personel güçlendirme uygulamalarının banka çalışanlarının iş performanslarını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmadan elde edilen veriler ve bu verilerin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar ise aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmanın veri toplama yönetimi olan anket tekniği ile belirlenen örneklemden veriler toplanmıştır. Elde edilen bu veriler, SPSS Statistics 25 paket programında araştırmanın amaçları ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve analizlerden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmada öncelikle ankete katılan çalışanların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ayrı ayrı hesaplanarak yorumlanmıştır. Ankete katılan banka çalışanlarının demografik bilgilerine bakıldığında; banka çalışanlarının %49,6’sının erkek, %50,4’ünün kadın olduğu; %50’sinin 31-40, %37,7’sinin 21-30, %11,2’sinin 41- 50 ve %1,1’inin 51-60 yaş gruplarında yer aldığı; %68,3’ünün evli ve %31,7’sinin bekar olduğu; %70,2’sinin lisans mezunu, %26,1’inin yüksek lisans mezunu, %3’ünün ön lisans mezunu ve %0,7’sinin lise mezunu olduğu; %18,7’sinin işe yetkilisi, %17,5’inin yetkili veya yetkili yardımcısı, %16,8’inin yönetmen veya yönetmen yardımcısı, %14,9’unun müşteri temsilcisi, %13,1’inin memur, %8,6’sının müdür veya müdür yardımcısı, %6,3’ünün uzman veya uzman yardımcısı, %4,1’inin ise şef veya şef yardımcısı pozisyonlarında çalıştıkları; %35,1’inin 6-10 yıl arası, %32,8’inin 1-5 yıl arası, %16’sının 11-15 yıl arası, %7,1’inin 16-20 yıl arası, %5,6’sının 1 yıldan az, %3’ünün 21-25 yıl arası ve %0,4’ünün 25

yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğu; %53,7'sinin 2001-4000 ₺ arasında, %24,3'ünün 4001-6000 ₺ arasında, %13,4'ünün 0-2000 ₺ arasında ve %8,6'sının 6000 ₺'nin üzerinde aylık gelir düzeyine sahip olduğu; %59'unun özel bankalarda, %41'inin ise kamu bankalarında görev yaptığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının, personel güçlendirme uygulamalarına (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları) ilişkin algılama düzeyleri ve iş performanslarının düzeyi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, çalışanların kullanılan değişkenlerde yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre banka çalışanlarının psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılama düzeylerinin yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların, psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutlarının beraber alındığı personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılama düzeyleri de aynı şekilde yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Ayrıca, banka çalışanlarının iş performansları düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik güçlendirme uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve kuvvetli ($R= 0,787$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, davranışsal güçlendirme uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkinin de pozitif yönde ve kuvvetli ($R= 0,834$) olduğu belirlenmiştir. Psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutlarının beraber ele alındığı personel güçlendirme uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişki, aynı şekilde pozitif yönde ve kuvvetli ($R= 0,838$) bulunmuştur.

Personel güçlendirme uygulamalarının (psikolojik ve davranışsal güçlendirme uygulamaları) çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, temel araştırma hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir.

Personel güçlendirmenin, psikolojik ve davranışsal güçlendirme olarak ayrı ayrı ele alınmasından ziyade bir bütün olarak ele alınması organizasyonlar, yöneticiler ve çalışanlar açısından daha fazla olumlu etkiler ortaya çıkaracaktır.

Örgütler, çalışanlarının gösterdiği performans kadar başarı elde edebilir. Çünkü, çalışanların iş performansları örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindedir. Başka bir ifade ile çalışanların performanslarının artırılması, örgütsel performansın artmasını da sağlayacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulacakları ve kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstelenebileceği bir çalışma ortamının yaratılmasından ve performans geliştirmeyi hedefleyen bir sistemin var olmasından geçmektedir. Bunu örgütler ancak personel güçlendirme ile sağlayabileceklerdir. Çalışanların güçlendirildiği organizasyonlarda, hiyerarşik olarak üst kademede yer alan yöneticiler tarafından yetki ve sorumluluğun çalışanlarla paylaşılması ve kararların alınmasında çalışanlara aktif rol verilmesi çalışanların organizasyonu tam anlamıyla benimsemesini sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların örgütü kendi iş yerleri gibi görmelerini ve buna bağlı olarak da yüksek performans sergilemelerini sağlayacaktır. Personel güçlendirme anlayışında yöneticilerin, çalışanlara yeterli desteği sağlaması, sınırları açıkça belirlenmiş yetkiler vermesi, örgüt ile ilgili bilgileri paylaşması ve beceri ve yeteneklerinin gelişmesini sağlaması sayesinde çalışanların iş performanslarının artması olasıdır.

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, araştırmacıların ve yöneticilerin gelecekteki çalışmalarında dikkate almasında fayda görülen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışma, çalışanlarının iş performanslarını artırmak isteyen yöneticilere önemli bulgular sunmaktadır. Ayrıca, çalışma personel güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkiyi konu olarak yapılabilecek diğer çalışmalara ışık tutacaktır.
- Bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren banka işletmelerinde araştırma yapılmıştır. Farklı sektörler açısından konu değerlendirildiğinde farklı sonuçlara ulaşılabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, farklı sektörlerde ve farklı zamanlarda personel güçlendirme uygulamalarının iş performansını nasıl etkilediği araştırılabilir.
- Personel güçlendirmenin çeşitli unsurları içinde barındırması ve uygulanmasının bir dizi aşamaları gerektirmesi nedeniyle söz konusu bu uygulamalara işlerlik kazandırmak ve

başarıyla uygulanmasını sağlamak için eğitim modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmacıların, personel güçlendirmenin hedefleri, unsurları, içeriği ve süreci ile ilgili bir eğitim modeli geliştirmeleri, faaliyetlerin uygulanmasında yöneticilere bir yol haritası olacağı düşünülmektedir.

- Personel güçlendirme uygulamalarını oluşturan psikolojik ve davranışsal güçlendirme boyutları örgütlerde birbirlerini tamamlayan iki yaklaşımdır. Personel güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmalarda genellikle bu boyutların birbirinden bağımsız olarak ele alındığı görülmektedir. Gerçekleştirilen bu araştırmadan çıkan sonuçlar, personel güçlendirmenin her iki boyutunun bir bütün olarak ele alınarak değerlendirilmesi sonucunda, çalışanların iş performanslarına etki düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, araştırmayı personel güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmalardan farklı kılmaktadır. Diğer taraftan, personel güçlendirmenin hem psikolojik hem de davranışsal boyutlarının beraber ele alınacağı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, personel güçlendirmeye ilişkin bu bakış açısıyla gerçekleştirilecek çalışmalar, örgütlere konuyla ilgili daha geniş bir kaynak oluşturacaktır.
- Hızla değişen ve gelişen global iş dünyasında örgütler rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için insan kaynaklarını en verimli ve en etkin şekilde kullanmanın yollarını aramaktadır. Bu yollardan biri de personel güçlendirme yaklaşımıdır. Rakiplerine karşı üstünlük elde etmek isteyen örgütler, kendi güçlendirme kültürünü tanımlamalı, örgütün kültürüne ve ihtiyaçlarına uygun bir güçlendirmeye gitmelidir.
- Örgütlerde hiyerarşik olarak üst kademede yer alan yöneticiler, çalışanlara yönelik uygulanacak güçlendirme faaliyetlerine işlerlik kazandırmak için faaliyetlerin içerik ve amaçlarını, çalışanlarla paylaşmalı ve söz konusu faaliyetlerle ilgili görüşlerini almalıdırlar. Ayrıca, güçlendirme faaliyetlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesine yardımcı olmalıdırlar.
- Örgütlerin, belirlenen hedeflere ulaşması, rekabet üstünlüğü elde etmesi, etkinlik ve verimlilik sağlaması yüksek performans gösteren çalışanlarla mümkün olacaktır. Çalışanların, yüksek performans göstermesi ise kendilerini güçlenmiş olarak görmeleri ile sağlanabilir. Bu nedenle, çalışanların kendilerini yetkin ve inisiyatif sahibi hissedecekleri, kararlara katılabilecekleri, sorumluluğun paylaştığı ve yenilikçi bir çalışma ortamı örgütlerde sağlanmalıdır.
- İşletmelerde, müşteri tatmininin ön planda olması personel güçlendirme uygulamalarını daha önemli hâle getirmektedir. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri sorunlarına hızlı ve uygun cevap verme, yeni fikirler önerme ve müşteri taleplerini sorunsuz bir şekilde karşılayabilme konularında avantajlıdır. Bu bağlamda, işletmelerde personel güçlendirme uygulamaları desteklenmeli ve uygulamada işlerlik kazandırılmalıdır.

Sonuç olarak, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırma, hem yönetim biliminde geçerliliğini artıran personel güçlendirme kavramının hem de endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanlarında güncelliğini artıran iş performansı kavramının daha net anlaşılmasına ve literatür açısından her iki kavramın gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Befort, N. and Hatrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Ratings of the Importance of Job Behaviors, *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwarsh, H. and Urdhwarsh, R. (2011). *Total Quality Management*, Revised Third Edition, Pearson Education, India.
- Cacioppe, R. (1998). Structured Empowerment: An Award-winning Program At the Burswood Resort Hotel., *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (5), 3-11.
- Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power to Do What?, *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-154.
- Gandz, J. (1990). The Employee Empowerment Era, *Business Quarterly*, 55(2), s.74.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Güriş, S. ve Astar, M., (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*, Genişletilmiş 2. Basım, Der Kitabevi Yayınevi ve Dağıtım, İstanbul.
- Hayran, O. (2012). *Sağlık Bilimlerinde Araştırma ve İstatistik Yöntemler*, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul.
- Kayış, A. (2018). *Güvenilirlik Analizi*, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri İçinde (s.403-419), Editör: Şeref Kalaycı, 9. Baskı, Dinamik Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- King, A. S. and Ehrhard, B.J. (1996). Empowering The Work Place: A Commitment Cohesion Exercise, *Empowerment in Organization*. 5(3), 139-150.
- Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*, 1. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, Joan E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Motowidlo, S.J. (2003). *Job Performance, Handbook of Psychology: Volume 12, Industrial and Organizational Psychology İçinde* (s.39-53), Editors: Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen and Richard J. Klimoski, John Wiley & Sons, New York.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. and Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment, *Group&Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Rothwell, W. J. and Kazanas, H. C. (2003). *The Strategic Development of Talent*, Second Edition, HRD Press, Inc., Canada.
- Rotundo, M. and Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy- Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Sen, C. and Dulara, S., (2017). Job Characteristics and Performance: The Mediating Role of Job Crafting, *The International Journal of Indian Psychology*, 5(1), 66-74.
- Sezgin, E.E. Ve Düşükçan, M. (2020). Hemşirelerin Öz Yeterlik İnanç Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli Örneği, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1689-1702.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive " Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Türkiye Bankalar Birliği (2018), Çalışan İstatistikleri, https://verisistemi.tbb.org.tr/index.php?/tbb/report_bolgeler, 10.09.2018 Tarihinde Erişildi.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.