

## T.C. MERKEZ BANKASI'NDA YÖNETİCİLERİN İNSAN İLİŞKİLERİNDEKİ TUTUMLAR

Emsal GÜNGÖR\* Murat ATAN\*\*

### Abstract

*This study aims at measuring both attitudes of the managers towards human relations issues and the perceptions of subordinates regarding the managers' attitudes, and elaborating the differences between the attitudes of managers and perceptions of subordinates and also as regards the units, certain attitude criteria and the demographic features.*

*The resolutions are derived from answers of the returned papers of the 74 managers and 316 subordinates. The SPSS 11.0 for Windows Statistical Package Programme was used in the analysis of the data collected through the answers to survey and the reliability analysis, frequency distribution, means, hypothesis tests, independent samples t test, paired samples t test, variance analysis and correlation analysis techniques are utilized in interpreting the results.*

*The results reveal that the managers grade themselves "positive" while the subordinates' perceptions vary from "indifferent to positive". While the managers degree themselves "the most positive" in "consistency – imperturbability", "self – confidence / reliability" and "just-dealing" criteria; the subordinates evaluate the managers the most positively about "orientation towards a goal". The "Management Style" criterion was the one that the evaluation of the managers and subordinates are the most parallel. Accordingly, the managers are neither authoritarian neither free reign in the attitude in general.*

### 1. Giriş

Yönetim; belli amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere para, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı madde ve zamanın birbiriyle uyumlu, verimli ve etkili kullanımını sağlayacak kararlar alma ve uygulama süreçleridir.

\* Uzman, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

\*\* Öğr. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü.

Yönetici, belli amaçları gerçekleştirmek için insanların aktivitelerinden yararlanan ve onları etkisi altına alan kişidir. Yönetim; yönetici ve yönetilenler arasında uyum ve iletişim gerektirir (Eren,1991: 3 - 4).

Örgütsel davranış kavramı insanların etkileşimini belirtir. İnsanlar belli bir amaca ulaşmak için biçimsel bir yapı içinde bir araya geldiklerinde örgütü oluştururlar. Örgütlerde, insan, teknoloji ve yapı ilişkisi vardır. Bu üç unsur hem dış sosyal sistemden etkilenir hem de onu etkileri altına alır ve dış sosyal sistemle birlikte örgütsel davranışın kapsamını belirler. İnsanlar örgütün iç sosyal sistemini oluşturur ve bireylerle grupları kapsar. Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar. Örgütler insanlarla amaçlarına ulaşmalarını sağlar (Davis, 1984: 5).

Örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici, örgütteki insan ilişkilerini iyi yönetmek zorundadır. Yöneticinin kendisi ile üst ve astları arasında ve çalışanların kendi aralarında iyi ilişkiler kurma çabasına yönetsel davranış denir. İyi ilişkiler kurma çabası, ya da yönetsel davranış; insan gücünün örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlama amacına yöneliktir. Bir örgütte insan ilişkilerinin olumlu ya da olumsuz olmasından yöneticiler sorumludur. Kendi yönetim alanında nitelikli insan ilişkilerini kurmak ve sürdürmek her yöneticinin görevidir.

Çağdaş örgütlerin iki amacı vardır; birincisi ürün üretmek, ikincisi işgörenlerin gereksinimlerini karşılamaktır. Her iki amaç da aynı önemlilikle ve yeterli düzeyde karşılanmalıdır (Başaran, 1992: 11).

İnsan ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilebilmesi, yöneticilerin olumlu tutum içinde olmaları ve çalışanların bireysel özelliklerinin farkında olmalarını gerektirir.

Bu çalışmada Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda yöneticilerin insan ilişkilerindeki tutumlarını ölçmeye yönelik bir uygulama geliştirilmiştir.

Araştırmada değinilen kavramlara ilişkin tanım ve açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

**Yönetimde İnsan İlişkileri:** Örgüt çalışanlarını; kendi gereksinmelerini karşılamaları ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri için takım çalışmasını geliştirme yönünde etkili bir şekilde güdülemektir (Başaran, 1982 :260).

**Geribildirim:** İletişim tek yönlü değil, döngüsel bir süreç olduğundan, kişiler arası iletişimde verilen bir iletinin; iletiyi alan tarafından belli bir biçimde algılanması sonucu ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tepkiye kişiler arası geribildirim denmektedir. İletişim durumlarında iletiyi veren ve alan arasında etkileşim söz konusudur (Taş, 2003).

Yöneticilerin çalışanlara performanslarının nasıl olduğu konusunda yapıcı ve zamanında geribildirimde bulunması, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak açısından önemlidir. Zamanında geribildirimde bulunmak; eylemden hemen sonra, en kısa süre içinde çalışana performansı ile ilgili ne düşünüldüğünün söylenmesidir. Bu durum hem davranışın düzeltilmesi için, hem de övgü (takdir) için geçerlidir. Performansla ilgili geribildirimde ölçüler performans kriterleri olmalıdır. Öneri şeklinde verilen geribildirim; ilişkiyi, güveni ve performansı olumlu yönde etkiler. Pekleştirme (mev-

cut davranışları övmek, desteklemek, sürdürülmesini sağlamak) tarzındaki geribildirim; motivasyonu, güveni ve performansı artırır. Eleştiri ise, ilişkileri ve güveni zedeleyebilir, mevcut olumlu davranışlara da zarar verebilir (Barutçugil, 2002 :104 - 105).

**Tutum ve Öğeleri:** İnanç ve değerler tutumları oluşturur, tutumlar ise davranışa hazırlar. Böylece, tutum; ön koşullar olarak inançlar ve değerler ile, bir sonuç olarak niyet edilen davranış arasında yer alan bir değişken olarak düşünülebilir (Schermerhorn ve diğerleri, 1985 :104).

Tutumlar belli bir nesneye karşı görece kararlı duygular, inançlar ve davranışsal yatkınlıklar kümesi olarak tanımlanabilir (Greenberg ve Baron, 1995 : 164 - 165). Tutumun duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi vardır.

Bu uygulamada ele alınan, belli bir duruma karşı olumlu ya da olumsuzluğu (katılıp katılmamayı) gösteren duyuşsal anlamda yalın bir tutumdur. Çalışanların görüşlerinin ise, tutumun davranışsal boyutuna ışık tutacağı düşünülmüştür.

## 2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda (bundan sonra "Banka" denilecektir) yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin olarak, belli kriterlere göre tutumları ile aynı kriterlere göre çalışanların söz konusu yöneticilerin tutumları konusundaki algılamalarını ölçmek, değerlendirmek ve buna göre ortaya çıkacak gereksinimlere göre kurumun etkililiğini artırıcı önerilerde bulunmaktır.

Bu çalışmada aşağıdaki durumlar araştırılmıştır:

- Yöneticilerin insan ilişkileri konusundaki tutumları ile çalışanların söz konusu yöneticilerin tutumlarını algılamaları arasında fark var mıdır?
- Yöneticilerin tutumları ile çalışanların algılamaları Banka'daki birimlere göre farklılık göstermekte midir?
- Tutumla ilişkin çeşitli kriterler, birimlere göre nasıl farklılık göstermektedir?
- Tutumla ilişkin belli kriterler arasında ilişki var mıdır?
- Demografik bilgiler ile tutum arasında ilişki var mıdır?

## 3. Araştırmanın Önemi

İletişim ve insan ilişkileri konusundaki beceriler, her kademedeki yönetim için önemli olduğundan; bu konulardaki tutumların bilinmesi, davranışların önceden kestirilmesine ve olumlu şekilde değiştirilmesine olanak sağlar. Tutumların olumlu yönde geliştirilmesi ise kurumun iklimi ile verimlilik ve etkililiğini, dolayısıyla başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

## 4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Banka İdare Merkezinde görevli yöneticiler ile çalışanlardır. Yönetici olarak Genel Müdür Yardımcıları ile Müdürlerin araştırma kapsamına alınması hedeflenmiştir. Söz konusu yöneticilerin astlarından örneklem grubu seçilmiştir. Mü-

dürler hem yönetici olarak hem de çalışan olarak iki ayrı anket formu doldurmuşlardır. Çalışanlar anketine katılanlar unvanlarına göre aşağıdaki dört kategoride gruplanmıştır:

**I. Grup** (Müdür, Müdür Yardımcısı),

**II. Grup** (Uzman, Kısım Amiri, Uzman Yardımcısı, Şef, Çevirmen, Şef Yardımcısı, Memur, Veri Giriş İşletmeni, İşletmen, İşletim Uzman Yardımcısı, İşletim Uzmanı),

**III. Grup** (Araştırmacı, Araştırmacı Adayı, Ekonomist, Ekonomist Yardımcısı, İstatistikçiler, Mühendis, Mimar, Sistem Uzmanı, Bilgisayar Uzmanı, Sistem Uzman Yardımcısı, Bilgisayar Uzman Yardımcısı, Hukuk Müşaviri, Avukat),

**IV. Grup** (Güvenlik ve Koruma Memuru, Güvenlik ve Koruma Şefi ).

Yöneticiler için hazırlanan ankete belirlenen yöneticilerin tümünün katılması hedeflendiğinden, örneklem formülü çalışan sayısına uygulanmıştır. Geçerli çalışan anketi sayısı toplam 316 olmuştur. Bu sayı hedeflenen toplam çalışan sayısının %26'sıdır.

Yöneticiler için düzenlenen anket, 25 Genel Müdür Yardımcısı ve 57 Müdüre dağıtılmıştır. 24 (%96) Genel Müdür Yardımcısı ve 50 (%88) Müdür olmak üzere toplam 74 yönetici (% 90) anketi yanıtlamıştır.

## 5. Yöntem ve Model

Bu çalışmada literatür araştırması yapılmış olup, anket uygulanmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "SPSS 11.0" versiyonu istatistiksel paket programından yararlanılmıştır.

Yöneticiler ve çalışanlar için ayrı olarak düzenlenen bilgi toplama aracı iki bölümden oluşturulmuştur. I. Bölüm kişisel bilgileri içermekte ve yöneticiler için 9, çalışanlar için 7 sorudan oluşmaktadır. II. Bölüm tutuma yönelik 37 sorudan oluşmaktadır. Yöneticilerin tutumlarını ölçmek üzere hazırlanan sorular, ifade değişikliği ile çalışanların yöneticilerin tutumları konusundaki görüşlerini almak üzere yeniden düzenlenmiştir.

II. Bölümdeki sorulara verilecek yanıtlar için (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) seçeneklerinden oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1) en olumsuz tutumu, (5) ise çok olumlu tutumu göstermektedir.

Bilgi toplama aracında yöneticilerin insan ilişkilerindeki tutumlarıyla ilgili 10 kriter yer verilmiştir. Söz konusu kriterler şunlardır:

1. İnsanlarla iletişim ve ilişkilere önem verme
2. Motivasyon sağlama
3. Verimlilik ve performansı artırma
4. Öz güvenli / güven verici olma
5. Tutarlılık, soğukkanlılık
6. Yönetim tarzı [otoriter, demokratik, serbestiyetçi]
7. Yönlendiricilik
8. Adil olma
9. Empati, yakınlık sağlama

10. Yenilikçilik , katılımcılık

Banka'nın 15 biriminde uygulanan anket çalışması, çoğunlukla 17-20 Haziran 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, kalan kısmı ise Ağustos ve Eylül 2003 aylarında tamamlanmıştır.

## 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Yöneticilerin unvan, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, Banka'daki hizmet yılı, bulunulan yönetim kademesindeki hizmet yılı ve yönetim konulu seminer ya da eğitime katılma durumlarına göre dağılımı Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1. Yöneticilerin Demografik Bilgilere Göre Frekans Dağılımı

Demografik Özellik	Demografik Ayırım	Frekans	Yüzde
Ünvan	Genel Müdür Yard.	24	32,4
	Müdür	50	67,6
Yaş	33 - 48	58	78,4
	49 ve üstü	16	21,6
Cinsiyet	Kadın	30	40,5
	Erkek	44	59,5
Öğrenim Durumu	Üniversite veya Yüksek Okul	46	62,2
	Lisansüstü	28	37,8
Banka'daki Hizmet Yılı	0 - 7	1	1,4
	8 - 15	12	16,2
	16 - 22	32	43,2
	23 - 30	29	39,2
Bulunulan Yönetim Kademesindeki Hizmet Yılı	3 ve altı	50	67,6
	4 - 7	19	25,7
	8 - 11	4	5,4
	12 ve üstü	1	1,4
Yönetim / Yönetimde İnsan İlişkileri Konulu Seminer / Eğitime Katılma	Katılmadım	32	43,2
	En fazla iki kez katıldım	35	47,3
	En az üç kez katıldım	4	5,4
	Yanıtsız	3	4,1

Tablo 1.'den görüleceği üzere, ankete katılan yöneticilerin %67.6'sı Müdür, %32.4'ü ise Genel Müdür Yardımcısıdır.

Ankete katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımında ise, çoğunluğu (%78.4), orta yaş grubu olarak nitelendirilebilecek olan 33 - 48 yaş grubu; %21.6'lık kısmı ise, 49 ve üstü yaş grubu oluşturmaktadır.

Ankete katılan yöneticilerde, erkek yönetici oranı (%59.5), kadın yönetici oranına (%40.5) göre daha fazladır.

Ankete katılan yöneticilerin tamamı üniversite ya da yüksek okul mezunu olup, %37.8'inin lisansüstü eğitimi vardır.

Ankete katılan yöneticilerin %82.4'ünün, Banka'da 16 yıldan fazla hizmet yılı vardır. Aynı yönetim kademesinde geçen hizmet yılı 3 yıl ve altında olanlar çoğunluktadır (%67.6).

Yönetim / Yönetimde İnsan İlişkileri konulu seminer ya da eğitime katılanların toplam oranı %52.7'dir.

## 6. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇALIŞANLARA İLİŞKİN BİLGİLER

Çalışanların unvan, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve Banka'daki hizmet yılına göre dağılımı ise Tablo 2.'de verilmektedir.

Tablo 2. Çalışanların Demografik Bilgilere Göre Frekans Dağılımı

Demografik Özellik	Demografik Ayırım	Frekans	Yüzde
Ünvan	I. Grup (Müdür, Müdür Yardımcısı)	76	24,1
	II. Grup (Uzman, Kısmi Amiri, Şef, Memur Vb.)	185	58,6
	III. Grup (Araştırmacı, Ekonomist, Bilgisayar Uzmanı, Avukat Vb.)	39	12,3
	IV. Grup (Güvenlik Çalışanları)	13	4,1
	Belirtmeyen	3	0,9
Yaş	18 - 32	76	24,1
	33 - 48	211	66,7
	49 ve üstü	28	8,9
	Belirtmeyen	1	0,3
Cinsiyet	Kadın	167	52,9
	Erkek	146	46,2
	Belirtmeyen	3	0,9
Öğrenim Durumu	Lise ve dengi Okul	28	8,9
	Üniversite veya Yüksek Okul	216	68,3
	Lisansüstü	71	22,5
	Belirtmeyen	1	0,3
Banka'daki Hizmet Yılı	0 - 7	74	23,4
	8 - 15	57	18,0
	16 - 22	130	41,1
	23 - 30	54	17,1
	Belirtmeyen	1	0,3

Tablo 2'den görüleceği üzere ankete katılanların çoğunluğunu (%58.6) II. Grup çalışanları (Uzman, Kısım Amiri, Şef, Memur vb.) oluşturmaktadır. Yaklaşık 1/4'ü (% 24.1) yönetici konumunda olup, I. Grupta yer almaktadır.

Ankete katılan çalışanların çoğunluğu (%66.7), yöneticilerde olduğu gibi 33 – 48 yaş grubundadır. Yaklaşık 1/4'ü (% 24.1) ise 18 – 32 yaş grubundadır.

Çalışanların cinsiyete göre dağılım oranı birbirine yakındır.

Öğrenim durumuna bakıldığında çoğunluğu üniversite veya yüksek okul (%68.4) ile lisansüstü (%22.5) oluşturmaktadır (toplam %90.9).

Banka'daki hizmet yılına göre dağılım ise; %58.2'si, 16 yıl ve üstü; %18'i, 8 - 15 yıl; % 23.4'ü ise, 7 yıl ve altı hizmeti olanlardır.

Birimler bazında kriterlere göre yöneticilerin insan ilişkilerindeki tutumlarına ilişkin ortalamalar Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3. Birimler Bazında Kriterlere Göre Yöneticilerin İnsan İlişkilerindeki Tutumlarının Ortalamaları**

Birimler	Kriter Ortalaması									
	İletişim	Motivasyon	Performans	Özgüven	Tutarlılık	Yönetim T.	Yönlendiricilik	Adil Olma	Empati	Yenilikçilik
Araştırma	4.00	4.00	4.60	4.40	4.60	3.20	3.90	4.53	4.20	4.50
Bankacılık	4.23	4.17	4.75	4.58	4.75	3.42	4.58	4.83	4.38	4.58
Baş Hukuk	4.00	4.20	4.50	4.50	4.50	3.38	4.75	4.83	4.38	3.75
Bilgi İşlem	3.90	4.05	4.06	4.38	4.50	3.34	3.75	4.75	4.00	4.50
Dış İlişkiler	3.97	4.10	4.25	4.25	4.58	3.21	4.25	4.50	4.17	4.42
Emisyon	3.65	4.10	4.19	4.63	4.75	2.91	3.50	4.58	4.00	4.50
Güvenlik	4.20	4.20	4.00	4.00	4.50	2.88	4.00	3.00	4.50	4.00
İletişim	3.88	3.92	4.50	4.50	4.50	3.13	4.10	4.47	4.20	4.10
İnsan Kaynakları	4.10	4.15	4.38	4.75	4.38	3.16	4.00	4.42	3.88	4.38
İnşaat Malzeme	3.70	3.77	4.54	4.83	4.75	3.35	4.42	4.56	4.08	4.25
İstatistik	3.69	4.09	4.50	4.93	4.79	3.13	3.86	4.62	4.07	4.71
İşçi										
Dövizleri	3.85	4.10	4.19	4.50	4.63	2.97	3.88	4.42	3.88	4.50
Muhasebe	4.07	4.00	4.54	4.67	4.50	3.15	4.00	4.50	4.42	4.67
Piyasalar	3.86	4.03	4.32	4.43	4.43	3.13	4.21	4.57	4.04	4.50
Sosyal İşler	4.03	3.57	4.39	4.50	4.21	3.21	3.93	4.57	4.11	3.79
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3.92</b>	<b>4.00</b>	<b>4.42</b>	<b>4.56</b>	<b>4.56</b>	<b>3.19</b>	<b>4.07</b>	<b>4.55</b>	<b>4.14</b>	<b>4.39</b>

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre tüm birimler ortalamasında “tutarlılık/soğukkanlılık” ile “özgüvenli/güven verici” kriterlerinin ortalaması (4.56) en yüksek bulunmuştur. “Adil olma” kriterinin ortalaması da yaklaşık aynıdır (4.55). Bu üç kritere göre çok olumlu bir tutum söz konusudur. “Yönetim tarzı” kriterinin ortalaması (3.19) ise en düşük bulunmuştur. Yönetim tarzı açısından yöneticiler kendilerini ne çok otoriter ne de çok serbestyetçi bulmuşlardır.

Yöneticiler ile çalışanların tutum kriterlerine göre değerlendirmelerinin ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını araştırmak üzere “eşleştirilmiş örneklem t testi” uygulanmıştır. Bu testin sonucu Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Çalışanlar ile Yöneticilerin Tutum Kriterleri Değerlerinin Ortalamalarının Eşleştirilmiş Örneklem t Testi ile Karşılaştırılması**

	Ortalama	Standart Hata	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (Çift Yönlü %5)	Karar
Ç. İLETİŞİM.-Y. İLETİŞİM	-1.486	4.509	-2.836	0.006	H <sub>1</sub> : Kabul
Ç. MOTİVAS.-Y. MOTİVAS.	-2.878	4.020	-6.159	0.000	H <sub>1</sub> : Kabul
Ç. PERFORM.-Y. PERFORM.	-3.784	3.324	-9.792	0.000	H <sub>1</sub> : Kabul
Ç. ÖZGÜV./GÜVEN - Y. ÖZGÜV./GÜVEN	-1.676	1.791	-8.047	0.000	H <sub>1</sub> : Kabul
Ç.TUTARLI.-Y.TUTARLI	-1.946	1.937	-8.644	0.000	H <sub>1</sub> : Kabul
Ç.YÖNETİM.-Y.YÖNETİM	1.311	6.184	1.823	0.072	H <sub>0</sub> : Kabul
Ç.YÖNLEND.-Y.YÖNLEND.	0.311	2.257	1.185	0.240	H <sub>0</sub> : Kabul
Ç.ADİL OLM.-Y.ADİL OLM.	-3.608	2.774	-11.190	0.000	H <sub>1</sub> : Kabul
Ç.EMPATİ.-Y.EMPATİ	-2.351	3.876	-5.218	0.000	H <sub>1</sub> : Kabul
Ç.YENİLİK.-Y.YENİLİK.	-1.466	2.292	-5.464	0.000	H <sub>1</sub> : Kabul

Tablo 4’deki hipotezler şöyledir:

H<sub>0</sub>: Çalışanlar ile Yöneticilerin Tutum Kriterleri Değerleri Ortalaması Arasında Fark Yoktur. (H<sub>0</sub> :  $\mu_C = \mu_Y$ )

H<sub>1</sub>: Çalışanlar ile Yöneticilerin Tutum Kriterleri Değerleri Ortalaması Arasında Fark Vardır. (H<sub>1</sub> :  $\mu_C \neq \mu_Y$ )

Tablo 4’de verilen eşleştirilmiş örneklem t testi sonuçlarına göre yönetim tarzı ile yönlendiricilik kriteri değeri için anlamlılık düzeyi  $P = 0.072$  ve  $P = 0.240 > \alpha = 0.05$  (Tablo Değeri) olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilebilir. Bu yöneticiler ile çalışanların yönetim tarzı ile yönlendiricilik tutum kriterleri değerleri ortalamaları arasında fark yoktur şeklinde yorumlanabilir. Diğer bütün kriterler için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmekte, diğer bir deyişle, yönetim tarzı ve yönlendiricilik dışındaki kriterler için çalışanların ve yöneticilerin tutum kriterleri değerleri arasında fark olduğu anlamı çıkarılmalıdır.



Tutum kriterlerinin birbirleriyle ilişkilerini ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5 yöneticiler için tutum kriterleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

**Tablo 5. Yöneticiler İçin Tutum Kriterleri Arasındaki Korelasyon**

	İletişim	Motivas.	Perform.	Özgüv./ Güven	Tutarlı.	Yönetim	Yönlen.	Adil olm.	Empati	Yenilik.
İletişim	1									
Motivas.	0.075	1								
Perform.	0.329**	0.067	1							
Özgüven/ Güven	0.152	0.168	0.459**	1						
Tutarlı.	0.191	0.205	0.390**	0.559**	1					
Yönetim	0.471**	0.122	0.379**	0.185	0.165	1				
Yönlen.	0.280*	0.210	0.213	0.134	0.134	0.195	1			
Adil olm.	0.263*	0.149	0.463**	0.490**	0.462**	0.227	0.168	1		
Empati	0.380**	0.231*	0.422**	0.267*	0.249*	0.347**	0.224	0.426**	1	
Yenilik.	0.136	0.356**	0.279*	0.356**	0.211	0.114	0.076	0.331**	0.348**	1

(\*\*) Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

(\*) Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 5'de yöneticilerin tutum kriterleri arasında aynı yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. "insanlarla iletişim ve ilişkilere önem verme" ile "verimlilik ve performans artırma", "yönetim tarzı" ve "empatik olabilme, yakınlık sağlama" arasında görece güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. "insanlarla iletişim ve ilişkilere önem verme" kriteri ile "yönlendiricilik" ve "adil olabilme" kriterleri arasında daha zayıf bir ilişki bulunmuştur. "Motivasyon sağlama" ile "yenilikçilik katılımcılık", "verimlilik ve performans artırma" ile "özgüvenli/güven verici olma", "tutarlılık, soğukkanlılık", "adil olma" ve "empati, yakınlık sağlama" kriterleri arasında da güçlü ilişki bulunmuştur.

## 7. Sonuç

Anketin güvenilirliği yöneticiler bazında yeterli düzeyde, çalışanlar bazında yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar şöyledir:

Yöneticiler kendi tutumlarını genel olarak olumlu bulmuşlardır. Çalışanlar (astlar) ise, yöneticilerin tutumları konusunda kararsız (eşit uzaklıkta) ile olumlu arasında bir değerlendirme yapmışlardır.

Yöneticilerle çalışanların yanıtlarının karşılaştırılmasında 37 sorudan 25'inde anlamlı fark bulunmuştur. 25 sorunun yönetim tarzına ilişkin 3'ü dışında çalışanların ortalaması daha düşüktür. Yöneticilerle çalışanların ortalamalarında; "motivasyon sağlama", "yenilikçilik, katılımcılık", "empati, yakınlık sağlama", "adil olma", "insanlarla iletişim

ve ilişkilere önem verme”, “verimlilik ve performansı artırma”, “öz güvenli / güven verici olma” ve “tutarlılık, soğukkanlılık” kriterlerine ilişkin bazı sorulardaki anlamlı farklılık dikkat çekmiştir.

Yöneticilerin tutum ortalamaları arasında birimlere göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çalışanların algılamalarında ise, birimlere göre fark anlamlı bulunmuştur. Çalışanlar açısından birim ortalamalarına göre olumsuz bir algılama bulunmamıştır. Yönetici tutumlarının en olumlu algılandığı birimler sırasıyla, Baş Hukuk Müşavirliği, İletişim Genel Müdürlüğü ve Araştırma Genel Müdürlüğü'dür. Yönetici tutumları konusunda genel olarak kararsız kalınan birimler; İnşaat ve Malzeme, İşçi Dövizleri ve Bilgi İşlem Genel Müdürlükleridir. Aynı birimde çalışanlar arasında ortalamadan sapmaları gösteren standart sapmaların en yüksek çıktığı birimler ise sırasıyla; İnşaat ve Malzeme, Sosyal İşler ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlükleridir. Yöneticilerin birimler bazında tutum ortalamaları ile çalışanların algılamalarının birimler bazında ortalamaları karşılaştırıldığında, Araştırma, Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri, İletişim ve Piyasalar Genel Müdürlüklerinde bu iki ortalama birbirine çok yakın çıkmış; İnşaat ve Malzeme, Bilgi İşlem, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar ve İşçi Dövizleri Genel Müdürlüklerinde ise ortalamalar görece uzak çıkmıştır.

Yöneticilerin insan ilişkilerindeki tutumlarının belli kriterlere göre araştırılması sonucu, yöneticiler kendilerinde bulunması gereken özellik olarak en çok “tutarlılık, soğukkanlılık”, “öz güvenli / güven verici” ve “adil olma” kriterlerini onaylamışlar, yönetim tarzında ise ne otoriter ne de serbestiyetçi tutumu benimsemişlerdir. Çalışanların algılamaları yönetim tarzı açısından yöneticilerle uyushmaktadır. Ancak, diğer üç kriterde kararsız ile olumlu arası bir algılama söz konusudur. Çalışanlarla yöneticiler “yönlendiricilik” kriterinde de uyushmaktadır.

Kriterler arası karşılaştırmada; yöneticilerle çalışanların “yönetim tarzı” ile “yönlendiricilik” kriterleri değerleri ortalamaları arasında fark bulunmamıştır. Ancak, diğer kriterlerin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Anlamlı fark bulunan kriterler için çalışanların ortalamaları daha düşük bulunmuştur.

Yöneticiler için tutum kriterleri arasındaki ilişkinin tümünde aynı yönde, ancak, bazen zayıf bazen kuvvetli olduğu; çalışanlar için kriterler arası ilişkinin ise aynı yönlü ve kuvvetli olduğu bulunmuştur.

Yöneticilerin yanıtlarına göre, “verimlilik ve performans artırma” ile “öz güvenli / güven verici olma” kriterlerinde kadın yöneticilerin tutumları daha olumludur. Yöneticilerde diğer demografik bilgilere göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çalışanların yanıtlarına göre demografik bilgilerden unvan grubu, yaş ve hizmet yılına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Unvan grubuna göre; “motivasyon sağlama” ile “adil olma” kriterlerinde I. Gruptakiler (Müdür, Müdür Yardımcısı), II. Gruba (Uzman, Kısım Amiri, Şef, Memur vb.) göre üstlerini daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bunun nedeni konumlarıyla orantılı olarak iş doyumlarının daha yüksek oluşu olabilir. Yaşa göre; 18 – 32 yaş

grubundakiler, 33 – 48 yaş grubuna göre yöneticilerini “insanlarla iletişim ve ilişkilere önem verme” ile “yenilikçilik, katılımcılık” kriterleri açısından daha olumlu değerlendirmişlerdir. Hizmet yılına göre ise; 0 – 7 yıllık hizmeti olanlar, 8 – 15 yıllık hizmeti olanlara göre yöneticilerini “insanlarla iletişim ve ilişkilere önem verme”, “yenilikçilik, katılımcılık”, “yönetim tarzı” ve “yönlendiricilik” kriterleri açısından daha olumlu değerlendirmişlerdir. Buradan “insanlarla iletişim ve ilişkilere önem verme” ile “yenilikçilik, katılımcılık” kriterleri bakımından gerek yaş gerekse hizmet yılı bakımından daha genç olanların yöneticiler için daha olumlu düşündüğü ortaya çıkmaktadır.

Kuramsal olarak hizmet yılı ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu (Robbins, 1998 : 45), cinsiyete göre önemli bir fark olmadığı (Schermerhorn ve diğerleri, 1985: 94) ve yaşa göre farklı araştırma bulgularının olduğu bilinmektedir. Ancak, bir örgütteki kişisel farklılıkları anlamamanın yolu bireylerin kendi özelliklerine odaklanmaktır. Bir bütün olarak genelin ortalamaları, örgütler için çoğunlukla yararlı olmaz. Bu nedenle yöneticilerin bireylerin özelliklerinin farkında olması ve ona göre strateji izlemesi çok önemlidir.

Yöneticiler her ne kadar kendi tutumlarını olumlu olarak değerlendirirlerse de, çalışanların kararsızdan olumluya bir algılama içinde olmaları, yöneticilerin tutumlarını ya da bunun yansımaları yeniden gözden geçirmelerinin yararlı olacağını göstermektedir. Anket sırasında bazı anket sorularına ilişkin olarak daha çok yöneticilerin açıklama istemesinin nedeni, yönetim ya da yönetimde insan ilişkileri konusunda kuramsal temelde bilgi eksikliğine yorulabilir. Bu konuda uzman kişilerce etkili bir eğitimle yönetici tutumlarının daha olumluya dönüştürülmesi sağlanabilir.

Olumsuz tutumların giderilmesinde en büyük etken güdülemedir. Örgütsel psikolojiye göre çalışanların arzu ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde daha olumlu tutumlar sergilemeleri olanaklıdır. Maddî koşulların iyileştirilmesi, iş yerinin olumlu iklimi, yapıcı yaklaşımlar tutumları olumlu yönde etkiler. Ayrıca, insanlar belirsizliklere karşı da olumsuz tutum içine girerler. İnsanlara gerekli bilgiyi vermek ve eğitmek bu tür tutumların olumlu yönde değişmesinde önemli etkenlerdir.

Anket sonuçlarına göre yöneticilerin tamamının geribildirim, yönetimin etkili olması için önemli bir faktör olduğunda birleşmesi kurum açısından olumlu bir tutumdur. Bireysel performansın geliştirilmesinde, etkili iletişimin ve özellikle aktif dinlemenin kilit rolü olduğunu vurgulamıştır. Geribildirim performans açısından önemi bilindiğine göre, Banka'nın performans değerlendirme sisteminin geribildirimi kapsamı yararlı olacaktır.

İş doyumunun tutumlar üzerindeki olumlu etkisi düşünüldüğünde yönetimin iş doyumunu artırıcı stratejiler izlemesi, verimlilik ve performans yanında çalışanların yöneticilerin tutumları konusundaki algılamalarını olumlu etkileyeceğinden örgüt iklimine olumlu katkıda bulunacaktır.

Bu ve benzer nitelikte araştırmaların demografik bilgiler alınmaksızın tekrarlanması çok daha gerçekçi bilgilere ulaşılmasını sağlayarak, yönetsel etkililiğin sağlanması ve kurumun daha da gelişmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu uygulamaların şubeler dahil kurumun tümünde farklı zaman ve aralıklarla yapılması, sorunların saptanmasını ve bu çerçevede çözümlenmesi için gerekli adımların atılmasını sağlayabilecektir.

#### KAYNAKÇA

BARUTÇUGİL, İsmet. (2002), "**Performans Yönetimi**", İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd.şti.

BAşARAN, İbrahim Ethem (1982), "**rgtsel Davranışın Yönetimi**", Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Sevinç Matbaası.

BAşARAN, İ. Ethem (1992), "**Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetsel Davranış**", Ankara: Gl Yayınevi.

DAVIS, Keith. (1984), "**İşletmede İnsan Davranışı-rgtsel Davranış**", eviren Kemal Tosun ve diğerleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

EREN, Erol, (2001), "**rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**", İstanbul: Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eylül.

EREN, Erol, (1991), "**Yönetim ve Organizasyon**", İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

FIELD, Richard H.G., (1998), "**Human Behaviour in Organizations**", USA: Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario.

GREENBERG, Jerald ve Robert A. Baron., (1995), "**Behavior In Organizations, Understanding & Managing The Human Side of Work**", USA: Prentice Hall, Inc.

ROBBINS, Stephan P., (1998), "**Organizational Behavior**". New Jersey:

SCHERMERHORN, John R., Jr., James G. Hunt, Richard N.Osborn, (1985), "**Managing Organizational Behaviour**". New York: John Wiley & Sons, Inc.,

TAş, Yeşim, (2003), "**Kişilerarası İletişim**". Ankara: Bilkent niversitesi, ğrenci Gelişim ve Danışma Merkezi. <http://www.avrupakonsevi.org.tr/~dos/ogdm/> (25 Eylül 2003).