

YÖNETİCİLERİN MEVCUT LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ASTLARIN BEKLEDİKLERİ LİDER DAVRANIŞI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Semra ARIKAN^(*)

Özet: Günümüzde hayatın her alanında olduğu gibi bankacılık sektöründe de çok hızlı ve köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Bankalar bir yandan büyürken, bir yanda da hızlı değişime ayak uydurabilmenin yollarını aramaktadır. Bu değişim ve büyüme, yeni amaç ve hedeflerin ortaya çıkması ve faaliyet alanlarının genişlemesi lider yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

Başarılı liderlik uygulamalarının her sektörde olduğu gibi, bankacılık sektörünün amaçlarına ulaşılmasında da son derece büyük bir yere ve öneme sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Bunun yanı sıra, bankacılık, faaliyetleri itibarı ile ekip çalışmasının yaygın bir biçimde yaşandığı ve yöneticiler ile astlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonun hayati bir öneme sahip olduğu bir alanı temsil etmektedir. Yöneticiler uyguladıkları liderlik tarzları ile astlarının motivasyonuna doğrudan katkıda bulunacakları gibi, astların beklentilerini karşılayamayan ve morallerini olumsuz yönden etkileyebilecek davranışları ile örgütsel amaçların başarılmasını önleyecek bir rol üstlenebilirler. Sektörün son derece dinamik ve yenilikçi niteliği de göz önünde bulundurulacak olursa, olumlu bir yönetici-ast ilişkisinin örgüte sağlayacağı faydalar daha da iyi anlaşılacaktır.

Bu çalışmada, Ankara'da faaliyet gösteren özel bir bankanın şubelerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması ile iletişim, yetki devri, kariyer geliştirme ve planlama, performans değerlendirme, örgüt iklimi, karara katılma ve toplantı düzenleme şeklinde ifade edilebilecek olan çeşitli yönetsel uygulamalara ilişkin, banka çalışanlarının, yöneticilerinin mevcut liderlik uygulamalarına ait algılamaları ile idealde olmasını arzu ettikleri liderlik uygulamaları arasındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışması ile elde edilen sonuçlar tartışılmış ve sorunlara ilişkin bir dizi öneride bulunulmuştur.

I. Giriş

Örgütlerin en önemli unsurlarından birisi, o örgütte çalışan kişiler, yani, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedeflere ulaşma yönünde bilgi ve becerisini kullanan bireylerdir. Globalleşen dünyanın gereksinmelerini kavrayan yöneticiler, faaliyette buldukları örgütlerin başarılı bir grafik çizebilmelerinin, çalışanlarının tatminden geçtiğini bilmektedir. Çalışanların tatmini ise büyük ölçüde yöneticilerinin kendilerine yönelik tutum ve davranışlarına bağlı olmaktadır.

Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanların tatmini önemli ölçüde etkilemekte ve örgütsel amaçların başarılmasında büyük bir öneme sahip olmaktadır. Günümüz örgütlerinde iletişim, yetki devri, ekip

^(*) Dr., H.Ü. İİBF, İşletme Bölümü

çalışması, kararlara katılma, kariyer geliştirme, kariyer planlama vb. gibi örneklendirilebilecek olan çeşitli faaliyetlerde yöneticilerin sergiledikleri davranışlar, çalışanların tatminini önemli ölçüde etkileyecek ve bu faaliyetlerde yönetici tarafından sergilenen tutum ve davranışlar çalışanların beklentilerine uymadıkça, örgüt içerisinde bir tatminsizlik ortaya çıkacak ve çalışanların hissettikleri bu tatminsizlik, örgütsel amaçlara ulaşma düzeyini olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

II.Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Bir örgütte gerek yönetici, gerekse çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken pek çok faaliyet mevcuttur. Yöneticiler planlama, örgütlenme, koordinasyon, eşgüdüm ve kontrol gibi bazı temel fonksiyonları yerine getirirken astlardan beklenen, yöneticilerin emir ve isteklerini yerine getirmenin yanısıra, örgütsel amaçların başarılması yönünde yaratıcı faaliyetler sergilemeleri ve kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmekle yetinmeyerek örgütsel amaçların başarılması konusunda istekle ve heyecanla çalışarak örgütlerini rakiplerle mücadelede başarılı bir noktaya getirmeleridir.

Örgütsel amaçların başarılması tek taraflı olarak ne yöneticilerin ne de çalışanların çabası ile gerçekleştirilebilir. Örgütsel başarı için yönetici ve çalışanların bir arada ve uyum içinde çalışması gerekmektedir.

Çalışanlar örgüt içinde rahat ve ilümlü bir iklim hissettiklerinde sadece kişisel amaçları, yani bir maaş elde etme, yükselme, statü sahibi olma vb için mücadele etmekle kalmayacak örgütlerin kar elde etme, topluma hizmet etme, sektörde rakiplerle başarılı bir şekilde mücadele etme, olumlu bir toplumsal imaj yaratma ve hatta uluslararası faaliyetlerde bulunma şeklinde örneklendirebileceğimiz pek çok örgütsel amacın gerçekleşmesine de katkıda bulunmuş olacaklardır. Kişisel ve örgütsel amaçlar arasında bu tür bir paralellığın sağlanabilmesi için yöneticilerin çeşitli uygulamalarda, çalışanlarının beklentilerine uygun davranması gerekmektedir.

Örgütlerde etkili iletişim, yetki devri, kararlara katılma, kariyer geliştirme, kariyer planlama, ekip çalışması vb gibi pek çok örneği bulunan uygulamalarda yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar ast tatminine doğrudan katkıda bulunacak ve bu uygulamalarda beklentilerine uyan liderlik uygulamaları ile karşılaşan çalışanlar, örgütsel amaçları başarama yönünde daha fazla motive olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, Ankara'da ticari bankacılık alanında faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanlarının, bu tür yönetsel uygulamalardaki mevcut liderlik uygulamaları ile idealde olmasını umdukları liderlik uygulamalarına ilişkin düşüncelerini tespit etmek ve algılanan farklılıkların giderilmesi konusunda bir dizi öneride bulunmaktadır.

III.Araştırmanın Evreni

Bu çalışma, Ankara'da ticari bankacılık alanında faaliyet gösteren bir özel sektör bankasının toplam 7 adet şubesinde gerçekleştirilmiştir. Bu şubelerde çalışan memur, yetkili ve yetkili yardımcılarının sayısı toplam olarak araştırmanın başlangıcında 88 olarak belirlendiği halde, toplam 56 kişiden yanıt alınmıştır. Uygulama imkanlarındaki kısıtlamalar, örnek alma mekanının Ankara ile sınırlandırılmasını gerekli kılmıştır.

IV.Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, bankacılık sektöründe, yöneticilerin sergilediği mevcut liderlik uygulamalarını astların idealde olmasını bekledikleri uygulamalarla karşılaştırmayı amaç edinmesi açısından önemli bir çalışma niteliğindedir. Soru kağıdı sadece banka çalışanlarına uygulandığından, elde edilen sonuçlar, astların bakış açısını yansıtmaktadır. Söz konusu çalışma, bankacılık sektöründe, çalışanları motive ve/veya demotive edici faktörleri ortaya koyup, öneriler getirmeyi amaçlaması gibi nedenlerden dolayı bankacılık sektörüne ilişkin yapılmış araştırmalara bir katkı getirmektedir.

Bankacılık sektörünün gelişmesi ve verimli çalışmasının ülke ekonomisi ve toplum refahına katkısının büyüklüğü düşünülecek olursa, bu sektöre ilişkin araştırmaların sayısının artması ve mevcut durumdaki sorunlara öneriler getirilmesinin ne denli önemli olacağı kolaylıkla anlaşılacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların bakış açısını yansıttığından, saptanan sorunlar, astların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için mutlaka giderilmesi gereken sorunlar olarak kabul edilmelidir. Banka yöneticilerinin çalışanların algıladığı sorunlar konusunda düzeltici eyleme gitmeleri, çalışanları motive edecek ve olumlu bir örgüt iklimi yaratmaya katkıda bulunacaktır.

V.Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezini : "Astların, bölüm yöneticilerinin mevcut liderlik davranışları ile idealde olmasını arzu ettikleri liderlik davranışları arasında yönetsel uygulamalar bakımından anlamlı bir farklılık mevcuttur" şeklinde ifade etmek mümkündür.

VI.Araştırma Yöntemi

Araştırma için bilgi ve veriler , literatür araştırması, gözlem, görüşme ve anket yolu ile toplanmıştır. Araştırmanın kuramsal bölümü, liderlik ve yönetsel uygulamalar konusunda yayınlanmış çeşitli kitap, makale ve araştırmalar incelenerek oluşturulmuştur. Çalışmanın ampirik bölümünün verileri çeşitli yönetsel uygulamalar temel alınarak oluşturulmuş 27 ifadenin yer aldığı bir soru kağıdı aracılığı ile toplanmıştır. Astlardan bu 27 ifadeyi okumaları ve kendilerine uygunluk derecelerine göre 5'li ölçek temel alınarak

hem mevcut duruma göre hem de ideal duruma göre iki defa görüş bildirmeleri istenmiştir. Veriler, ilgili istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

VII.Sınırlılıklar

Araştırmanın yapılması sırasında literatüre ulaşma konusunda herhangi bir sorun yaşanmamıştır. Bununla birlikte, çalışmada zaman alan unsur, bu bankada çalışan astların sürekli meşgul olmaları dolayısıyla araştırmaya yeterince zaman ayıramamalarıdır. Araştırmacılar, araştırmaya katılan tüm astlarla görüşmüş ve anket yolu ile elde edilen bilgileri gözlem, görüşme ve deneyimleri ile de desteklemeye özen göstermiştir. Astların zaman sorunlarının yanı sıra, böyle bir araştırmanın yapılabilmesi için bağlı oldukları bölüm yöneticilerinden izin alınması zorunluluğunu da getirmiştir. Soru kağıdına yanıt vermeyen astlar ise hiç zamanları olmadığını ya da bu tür bir araştırmanın yönetim tarafından duyulacağını ve kendilerine zarar vereceğini ileri sürerek, araştırmaya katılmak istememişlerdir. Aşağıdaki bölümde araştırma kapsamında ele alınan yönetsel uygulamalara ilişkin çok genel bilgiler yer almaktadır:

VIII.Yönetsel Uygulamalar

A. İletişim

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir (Koçel , 1998: 355). İletişim, bir bilgiyi diğer insanlarla paylaşma süreci olarak da tanımlanabilir (Certo, 1997: 329).

İletişim , Latince bir kelime olan " comunicare" fiilinden gelmektedir. Bu kelime " ortak kılma" anlamına gelmektedir. Geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iletişim; istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü yada sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Can vd., 1995: 296).

İletişim örgütler için son derece önemli bir fonksiyondur. Bir örgütün üyeleri ancak etkili bir iletişimde buldukları zaman birbirlerinin kişilik, tutum ve değerlerini anlayabilecekleri gibi, bir işgören de kendisinden beklenenler açıkça ortaya konduğunda daha iyi bir iş başarımı için motive olacaktır. Bunun yanı sıra gruplar da, ancak iyi bir örgütsel iletişim sözkonusu olursa örgütsel amaçları yerine getirmekte etkin ve etkili çalışacaklardır.

Örgütlerde iletişimin iki temel amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için faaliyetlerin eşgüdümlemesi, görevin ilgili personele iletilmesidir. İkincisi, örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli biçimde başarmak için canlandırılmasıdır (Can vd., 1995: 296).

Örgüt içinde iletişim yüzyüze olacağı gibi, telefon yolu ile ya da yazılı olarak da gerçekleştirilebilir. Yüzyüze iletişim, özellikle, önemli ve gizli bir mesaj iletildiğinde ve karışık bir mesajın açıklanabilmesinde, geribildirim sağlanması gerektiğinde son derece etkili bir yöntemdir. Telefon ile iletişim, mesajın acilen iletilmesi gerektiğinde ve yüzyüze iletişim için zaman

olmadığında kullanılabilir. Bir mesajın telefonla iletilmesinde sakıncanın ortaya çıkmaması için, mesajın açık ve anlaşılır olması gerekir. Yazılı iletişim ise yine , mesajın açık ve anlaşılır olduğu durumlar için uygun bir araçtır. Bunun yanı sıra, eğer mesaj çok sayıda kişiye ulaştırılmak zorundaysa, yine yazılı iletişim etkili olacaktır (Drafke ve Kossen, 1998: 56).

Örgüt içerisindeki iletişimin çeşitli fonksiyonları vardır. Bunlar bilgi sağlamak, örgüt üyelerini motive etmek, bireysel çabaları koordine- kontrol etmek ve kişisel duyguları, olumlu ya da olumsuz yönde ifade etmek şeklinde ifade edilebilir (George ve Jones, 1999: 450).

Bununla birlikte iletişim, bazı nedenlerden dolayı her zaman etkili bir biçimde gerçekleşmez. Teknik engeller (zamanlama, aşırı bilgi yüklemesi, gürültü, kültürel farklılıklar, dil güçlükleri ve psikolojik güçlükler), dil güçlükleri ve çeşitli psikolojik nedenler (dinlememe, kıskançlık, sadece duymak istenilenleri duyma vb.) iletişimin niteliğine etki edecek etmenler olarak ortaya çıkar (Can, 1999: 266-267).

B. Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme

En yaygın anlamı ile kariyer, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Can vd., 1995: 163). Kariyer, kişilerin çalıştıkları iş alanlarında, işin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe ve yükselme koşullarına göre aşamaları kat etmek suretiyle bu iş dallarının en yüksek derecelerine kadar yükselmelerini ifade eder (Carlson 1995 :155).

Birçok örgüt, gelecekte boşalabilecek pozisyonlar için çalışan yetiştirmenin önemini anlamıştır. Bu sebeple, gelecekteki yönetim kademeleri için hazırlanma zorunluluğu, mevcut çalışanların kendileri için belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşabileceklerini bilmesi, geçmiş başarı dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu durumda kariyer geliştirme sisteminden faydalanmak gerekir. Örgütlerde çalışanların gelecekteki belirlenmede ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasında iki önemli faktör vardır. Çalışmanın bu bölümünde, adı geçen bu iki önemli faktörü yani kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarını kısaca tanımlamak faydalı olacaktır:

Kariyer planlama kavramını açıklamadan önce planlamanın tanımını yapmak aydınlatıcı olacaktır. Bir veya birden fazla amacın saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araç ve metotların belirlenmesi işleme planlama denir (Erengül 1997 :57).

Örgüt içindeki kariyer planlama bireyin kendini tanımaya çalışması, örgüt içi ve dışındaki kariyer imkanlarını incelemesi, kendisine kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri belirlemesi gibi bireysel çalışmaları kapsayacaktır. Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek kariyer planlamasının amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Shamir 1988 :57):

Çalışanların yükselme ihtiyaçlarının tatminini sağlamak için geliştirilmeleri,

Çalışanların, yeni ve farklı bir alana yerleştirilirken uygun değerlendirilmelerin yapılarak, insan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamak,

Çalışanların eğitim ve kariyer ihtiyaçlarını belirleyerek iş başarısının yükseltilmesi, .Tatmini, sadakati ve işe olan bağlılığı sağlamakta gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması,

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen sosyal ve teknolojik gelişmeler ve örgütlerde insan faktörün öneminin anlaşılması kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde bireyin kariyerindeki başarısını sadece iş karşılığında iyi ücret alma, statü ve prestij kazanma, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bundan başka personel yeni teknolojiye uyum sağlamak için kendisini geliştirmek, yeni bilgi, beceriler elde etmek ve eğitmek arzusu duymaktır. Ayrıca bireyler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar vermek, sorumluluk yüklenerek üst düzeyde, çeşitli sosyal ve psikolojik gereksinmelerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler. Bu nedenlerden dolayı, kariyer geliştirme konusu önemli duruma gelmiştir (Fleishman ve Harris, 1992 :15).

Stogdill, kariyer geliştirmeyi kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla çalışanların yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının teminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak ifade etmiştir (Dessler, 1991 :104). Kariyer geliştirme ile amaçlanan şunlardır (Can, 1999 :334):

Mevcut işler kadar, gelecekte yüklenecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için çalışanların ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak,

Verim kayıplarını azaltmak ve yükselme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,

Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyelini yaratmak,

Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularını seslenen bir örgüt iklimi yaratmak,

Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlamak.

C. Ekip Çalışması

Ekip özel bir amacın başarıma çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki kişi veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir (Keçecioğlu, 1998: 69). Ekiplerde liderlik rolü de dahil olmak üzere her üye için bir görev ve rol tanımlaması yapılmaktadır. Ekip üyeleri, amaca ulaşma çabasına hizmet edecek olan rollerini ve buna bağlı sorumluluklarını bu tanımlamalar ışığında yerine getirmektedir. Ekipler çoğunlukla az sayıda insandan oluşurlar. Bu özellik kolay güdüleme, bireylerarası yardımlaşma ve

desteğin artması, iletişim sorunlarının azaltılması, samimi ve içten bir havanın daha kolay oluşturulması gibi ekibin amaca ulaşmasını kolaylaştıracak pek çok yarar sağlamaktadır (Greenwood, 1987 :66) Başarılı bir ekip çalışmasını oluşturan faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Kazmier1998 :310):

İyi Tanımlanmış Amaçlar

Ekip üyelerini nereye gidecekleri konusunda aydınlatan yönlendirici, ekip amacıdır. Bu süreçte ekip üyeleri, diğer üyelerin sınırlarını, yapabileceklerini ve yapamayacaklarını tanımaktadır. Liderler de üyelerin kaygı, korku, cesaret gibi özelliklerini saptamaya çalışırlar.

Ekip Üyelerinin Farklı Yönlerinden En Üst Düzeyde Yararlanma

Sorunlar farklı deneyimlere ve teknik bilgi donanımına sahip kişilerle birarada çözülrken herkesin özgün bilgisinden yararlanılmakta böylece ekip içindeki enerjiye işlerlik kazandırılmaktadır.

Birlik Olma Duygusu ve İşbirliği

Ekipteki üyelerin her birinin başarılı olması sağlanmadıkça ekip çalışmasının başarısından söz edilemez. Amaca ulaşmak için diğerleriyle birlikte çalışmaya başlayan bir üye, bir süre sonra kendi görevlerini yerine getirebilmek için onlara ihtiyacı olduğunu fark etmektedir. Bu ise birlikte olma duygusunu geliştirerek işbirliğini artırır. Böylece bir ekibin özü olan ortak eylem gerçekleştirilmiş olur.

İletişim, İlişkilerde Güven ve Açıklık

İletişim ekip çalışmasında, farklı görüşlerin oluşturabileceği sorunları gidermek, kişiler arası görüş alış verişini artırmak ve buna bağlı olarak ekip içindeki güveni pekiştirmek açısından önemlidir. Daha fazla güven duygusu ise daha etkin iletişim kurulmasını desteklemektedir. Güven ve iletişimde zayıflama olduğunda, ekip üyeleri birbirine daha az açılır hale gelir . Bunun sonucunda üyeler birbirlerine daha az bağlılık duymaya başlar ve işbirliğinden kaçınır.

D. Performans Değerlendirme

Örgütlerin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir personel planlamasını gerçekleştirebilmesi öncelikle, elinde tuttuğu işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkili değerlendirilmesine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerde performans değerlendirmesi önemli bir konu haline gelmiştir. Performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve iş başarıma derecesinin belirlenmesidir (Dessler, 1991 :244).

Performans değerlendirmenin temel amacı çalışanların yeteneklerini geliştirmek, onları geleceğe hazırlamak ve gelecekteki performanslarını motive etmektir. Performans değerlendirme çalışanlara kendi kariyerlerini düşünme ve planlama şansı verir.

Tüm çalışanlar, yöneticilerinin, performansları hakkında ne düşündüklerini bilmek isterler. Çalışanların işlerinde gösterdikleri

performanslarını artırabilmeleri ve kariyerlerine yön verebilmeleri ancak geri bildirimle elde edecekleri bilgiler ışığında olacaktır. Performanslarındaki artışları, kendilerinden beklenen hedefleri bilmek çalışanları performanslarını geliştirme yönünde motive edecektir. Amaç değerlendirmeden sonra çalışanların mümkün olduğunca çabuk bir şekilde özgül performans iyileşmelerinin belirlenmesi ve iyileştirme planlarının üzerinde anlaşma sağlanabilmesi için ast-üst arasında görüşme ortamı yaratılmaktadır (Schuler, 1995 :104). Performans Değerleme amacının yoğunlaştığı ana nokta, çalışanlara gelecekteki performansları ile ilgili yön vermektir. Bu yön, çalışanın geçmişteki performansına bağlı olarak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve gelişme ihtiyacı olan yönlerinin çalışan ile paylaşılması yolu gerçekleştirilecektir (Chemers , 1984 :69).

Performans değerlendirme ast-üst ve üstler arasında etkili bir haberleşme ortamı ve aracıdır (Adam, 1992 :42). Performans değerlendirmeyi mevcut iş başarımını geliştirme, işgörenlere geri bildirimde bulunma, motivasyonu artırma, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, mevcut işgören potansiyelinin belirlenmesi, işgöreni kendilerinden beklenenlere dair bilgilendirme, kariyer geliştirmede hangi konulara ağırlık verileceğinin belirlenmesi, ücret artışları ve işe ilişkin problemlerin çözümünde kullanmak mümkün olduğu gibi, işe ilişkin amaçların belirlenmesi, insan kaynaklarının planlanmasına bilgi sağlama, personel seçim sürecinin etkililiğini değerlendirme ve bir ödül- ceza sistemi olarak da kullanmak mümkündür (Torrington ve Hall, 1998: 320).

E. Yetki Devri

Yetki, bir örgüt içerisinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir. Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkı olarak tanımlanabilir (Can, 1999: 120). Biçimsel yetki, güç ile ilişkili olmakla birlikte kapsamı açısından daha dar bir kavramdır. Yetki istenen çıktılara ulaşmaya ilişkin bir güç türü olmakla birlikte, bu güç biçimsel hiyerarşi ve iletişim ilişkilerinde tanımlandığı şekilde ortaya çıkar (Daft, 1995: 405).

Yetki devri ise kendi yerine karar almak, bir eylemde bulunmak veya bir emir vermek hakkını başkasına devretmek ve elde edilecek sonuçlardan onu sorumlu tutmaktır (Wells, 1993 :32). Yetki devri ile yönetici hem kendi iş yükünü hafifletmek, hem de diğer işlere daha fazla zaman ayırmak için, kontrol ve kumanda etme hakkını bunu gerçekleştirebilecek astlara bırakılacaktır. Astlar kendilerine devredilen bu hakkı üstleri adına kullanmaya çalışacaklardır. Yönetici tarafından yetkinin bir bölümünü devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine üsttedir. Astların sahip olduğu şey belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür. Yönetici, astların görevlerini gereği gibi yapmalarından kendi üstlerine karşı sorumludur (Carlson, 1995 :54).

Yetki devri ile astlar, kendilerini daha yüksek görevlere hazırlama imkanına da sahip olacaklardır (Slater 1985 :63). Yetki devredilen astlar daha

istekli, daha verimli çalışmaya yönelecek ve iş yapma ihtiyaçları karşılanmış olacaktır. Bunun yanısıra yetki devri, astın daha çabuk harekete geçmesini, çabuk ve daha iyi kararlar almasını sağlayacaktır. Diğer taraftan verilecek olan görevlerin değişik beceri ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirecek şekilde ast tarafından kullanılması bilgi, tecrübe ve yeteneklerinin geliştirilmesine de yardımcı olacaktır.

F. Karara Katılma

Yöneticiler birlikte çalıştıkları personelin bütün yetenek ve özelliklerinden yararlanmak istiyor ise, katılmalı yönetim tarzını uygulamaktan korkmamalıdır. Yöneticiler tarafından örgüt içerisinde oluşturulacak katılmalı yönetim ile aşağıdan yukarıya doğru iletişim gelişecek ve böylelikle örgütsel etkinlik artacaktır. Unutulmamalıdır ki, çalışanlar, kendilerinin bir parçası olduğu kararları daha kolay benimseyecek ve kendi görüş ve fikirlerinin dikkate alınması, örgütte yapılanlar konusunda söz sahibi olmaları, çalışan-örgüt bütünleşmesinin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır(Anthony, 1988 :75). Katılmalı Yönetim teknikleri şöyledir (Luthans, 1995:458):

Özgürsüz-Yansız Karara Katılma;

Çalışanların tam bir anlaşmazlık içinde bulunduğu, benimsenme sorununun ortaya çıktığı, korku ve çekingenliğin, yapılacak işleri engellediği durumlarda bu yöntem etkinlikle kullanılabilir. Duyguların, çelişkilerin, düşmanlıkların yüzeye çıkarılması ve böylece ayrılıkların bağdaştırılmasıdır. Çalışan için bir rahatlık sağlar ve kişilerin birbirlerini tanımalarına yardımcı olur. Yöneticinin başlıca görevi, çalışanların birbirini anlayıp benimsemelerini kolaylaştırarak harekete geçmelerini sağlamaktır. Yönetici, tartışmaya yatkın ortamı hazırlar ve arka plana çekilir. Ara sıra yardımcı bilgiler sunar. Sadece kendi görüşlerini benimsetmeye ve kararı etkilemeye çalışmaz. Sert çatışmaları yatıştırır ve azınlıkta kalanların seslerini duyurmalarına yardımcı olur.

Geliştirici Karara Katılma;

Yöneticiler belirli sorular ve sorunlar sunarak grup üyelerinin hep birlikte aynı konuya eğilmelerini sağlamaktadır. Bu suretle yönetici sorulara hedef olur, katılım sırasında tüm görüşleri kabul eder, ayrılıkları çözümleyici bir merkez görevi yürütür ve sessiz kalmış olanlara söz vererek katılımı artırabilir. Yönetici aynı anda zamanın da verimli kullanılmasını sağlamaya çalışır, gerektiğinde anlaşma ve anlaşmazlık noktalarını özetler ve kişileri yönlendirir.

Bölümlü Katılma;

Bu yöntem çalışanların birbirlerini tanımalarına ve diğer üyelerin belirttikleri fikirlerini öğrenmeye yarar. Bu yöntemin uygulanabilmesi için, herkesin ilgi çekici, tecrübelerine yakın bir konuyu seçmesi zorunludur. Ayrıca çalışanlara ne yapılmak istediğinin açıkça anlatılması gerekmektedir.Karara katılmanın örgütte ve çalışanlara sağladığı bazı faydalar ve sakıncaları vardır (Can, 1999:252).

-Faydaları

- Grup içindeki uzmanlar soruna farklı bakış açıları getirebilirler,
- Farklı bölümlerin eylemleri, bir araya gelerek eşgüdümlenebilir,
- Kararı uygulayacak kişiler, karar verme sürecine katılma duygusuyla güdülenmiş olurlar,

- Farklı çıkar gruplarının temsilcilerini içerirler,

- Grup tartışmaları yoluyla yaratıcı düşünceler ortaya çıkabilir.

- Sakıncaları:

- Zaman açısından masraflıdır.

- İvedi durumlarda gecikmelere neden olur,

Üstlerin buldukları gruplarda astlar yalnızca amirin hoşuna giden fikirleri önererek, onların gözüne girmek isteyeceklerinden kararlar farklı görüşlerin ürünü değil, amirin görüşlerini yansıtacaktır.

Bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı sağlayabilir.

G. Toplantı

Toplantılar iş dünyasının vazgeçilmez faaliyetlerinden birisi ve örgütlerin fonksiyonlarını yerine getirmede kullanacakları bir yoldur. İyi hazırlanmış toplantılar zaman kaybına yol açmak bir tarafa zamanın daha verimli kullanılmasına yardımcı olur. İş dünyasına bu derece girmiş olan toplantılardan vazgeçilemeyeceği için bu toplantıların en doğru zamanda ve en verimli şekilde yapılması sağlanmalıdır. Genel olarak toplantıların yapılma nedenlerini 4 ana grupta toplayabiliriz:

- Bir faaliyete koordine etmek veya bilgi üzerinde çalışmak,

- Bir takımı motive etmek,

- Bir sorunu tartışmak ve çözüm yolu bulmak,

- Karar almak.

Toplantıların neden olabileceği bazı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve toplantıları anlamlı bir şekilde düzenleyebilmek için aşağıda açıklanan konulara önem vermek gerekmektedir (Yukl, 1989 : 210):

- Toplantı için zaman sınırlandırılması belirli olan bir program hazırlamak ve bu programın katılımcıları tarafından bilinmesini sağlamak,

- Tüm katılımcılar için olabilecek en uygun zamanı saptamak ve bu şekilde katılım oranının veya isteyerek gelecek katılımcıların sayısını artırmak,

- Toplantılara sadece ilgili kişilerin katılmasını sağlamak,

- Görüş alma veya bu konuda danışma içeriği taşıyan toplantı çağrılarında mümkün olduğu kadar yazılı görüş hazırlamak ve bu notu iletmek,

- Toplantı içeriği konular için özel zaman aralıkları tanımlamak ve toplantı sırasında kesintisiz izlemesini yapmak,

- Toplantıya katılanlardan kimin ne gibi eylemlerden sorumlu olacağı konusundaki belirlemelerin yapılmasını sağlamak,

- Toplantıyı yapmadan önce amacın tespit edilmesi,

- Zaman tutma sorumluluğunun birine verilmesi eğer programın dışına çıkmışsa bunun önüne geçilmesi,

-Toplantıya gündemle başlanması ve mümkün olduğunda ondan uzaklaşılması,

-Toplantıyı aksatacak, etkinliği azaltacak kesintilerin önlenmesi; bunlara ancak çok zorunlu durumlarda tolerans tanınması,

-Hatırlamak ve herkesin fikir birliğini sağlamak bakımından dağıtılan görevlerin tekrar belirtilmesi,

-Kontrol amacıyla bir toplantı değerlendirme listesinin kullanılması.

H. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan, çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir bir özellikler kümesidir (Schuler, 1995 :115). Litwin ve Stringer'a göre örgütlerde üç değişik iklim tipi bulunmaktadır. Bunlar (Herbert, 1994 :79):

-Otoriter Yapılı İklim: Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir. Erk güdüsü yüksek olan çalışanlar güç ve otorite kaynaklarını genişletmek isteyecekler, diğer çalışanları etkileri altında tutma ve güçlerini koruma davranışları göstereceklerdir. Bu iklim içerisinde amaçların, planların, politikaların tespitinde çalışanların katılmaları söz konusu değildir. Çalışanlar sadece yöneticiden aldıkları işleri yerine getirmek zorundadır.

-Demokratik Yapılı İklim: Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir. Bağlanma güdüsü yüksek olan çalışanlar ileriye dönük planlarla uğraşmaktan çok, insanlarla bir arada olmaya, onlara yardım edebilmeye çalışırlar. Amaçların, plan , programların belirlenmesinde ve kararların alınmasında yöneticiler daima çalışanlarından aldığı fikirler doğrultusunda çalışırlar.

-Başarıya Yönelik İklim: Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir. Başarma ihtiyacı yüksek olan başarı güdüsüne sahip bireyler diğerlerine nispetle daha gerçekçi amaçlar saptayıp, ileriye dönük planlar hazırlayarak daha çok başarılı olmaya dönük çalışmaya yöneleceklerdir. Başarıya yönelik iklim birliktelik duygusunu içeren, çalışanların gereksinmelerini karşılayan, özendirici, doğumun fazla olduğu, başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullandırtan, örgütü benimseme ve bağlılık duygularının yüksek olduğu bir iklim türüdür.

Sağlıklı bir örgütsel iklim aşağıda listelenen niteleyici özellikleri gösterecektir (Denis, 1985 : 29):

-Örgütün farklı seviyeleri arasında karşılıklı güven saygı ve destek,

-Yüksek standartlara sahip işleri yerine getirme ve onlara yönelik sorumluluk,

-Kişisel gelişme,kariyer elde etme ve ilerlemeye yönelik fırsatlar,

-Çatışmaları ertelemeksizin çözüm konusunda açık tartışma,

-Örgüt ile birlikte bir kimlik duygusu, örgütte ihtiyaç duyulan onun önemli bir üyesi olma hissi.

Örgüt iklimi içerisinde oluşacak olan liderlik tipleri üçe ayrılmaktadır (Schuler, 1995 : 120):

-Otokratik Liderlik: Otokratik liderler, takipçilerini yönetim eyleminin dışında tutarlar. Amaçların, planların, politikaların tespitinde bireylerin katılımları söz konusu değildir. Bireyler sadece liderlerden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmek zorundadırlar .

-Demokratik Liderlik: Bu tür liderler yönetim faaliyetlerinde yetkilerini bireyler ile paylaşma eğilimi gösterirler. Amaçların, plan ve programların belirlenmesinde, kararların meydana getirilmesinde lider, daima çalışanlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını ortaya koymaya çalışır.

-Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Bu tür liderlik davranışı, kararlar almada bireylere veya bireysel gruplara serbestiyi, daha az emir vermeyi, amaç plan ve programlar yapmalarına imkan tanımayı içerir.

Sonuç olarak, örgüt iklimi astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici liderlik çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına ulaşmada rol oynayacak bir unsurdur.

IX.Araştırma Ve Bulgular

Araştırma evrenini , Ankara ilinde bankacılık kolunda faaliyette bulunan 88 çalışanı bulunan küçük ölçekli bir bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem alınacak bireylerin listesi kimi şubelerde amir pozisyonunda bulunan yetkili, yetkili yrd, izinli, hasta ve raporlu olanlar dışında uygulamaya giren sayısı 56 olarak saptanmıştır.

A. Araştırma Veri Kaynağı ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılacak veriler, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede çalışan astlardan (yetkili, yetkili yrd., memur) anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; astların demografik özellikleri belirlemeye çalışılmıştır. İkinci bölümde astların kendi bölüm yöneticilerinin mevcut ve ideal durumlardaki liderlik davranışlarıyla ilgili değerlendirmelerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Anket sonuçları, gözlem ve görüşmelerle zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

B. Araştırma Bulguları İle İlgili Veri Analizi Yöntemi

Elde edilen verilerin analizinde birden fazla istatistiksel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bölüm yöneticilerinin liderlik davranışlarını mevcut ve ideal duruma göre uygulama kapsamına alınan astlar tarafından belirlenen sonuçların istatistiksel analizi olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmeye ilişkin t-Test Analizi kullanılmıştır. t- Testi tablosunu incelendiğinde; t- Testi

tablosunun 1. sütunu olan ortalama ile uygulama kapsamına alınan astların her bir soru için verdikleri cevapların ortalamasını bulmak için kullanılmıştır.

Kısaca Ort $(\bar{y}) = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n}$ eşitliği ile ifade edilmektedir. Eşitlikteki "n" uygulama kapsamına alınan astların sayısı ifade etmektedir. t-Testi tablosunun 2.Sütununun

"Standart Sapma" oluşturmaktadır. Kısaca $St = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}{n - 1}$ eşitliği ile ifade edilmektedir. Standart sapma her bir uygulama kapsamına alınan astların soruya vermiş olduğu ortalama cevapların bir birlerine göre değişimi göstermektedir. t- Testi tablosunun 3. sütununu "t" değeri oluşturmaktadır.

Kısaca $t = \frac{\bar{y}_{ori} - \bar{y}_{m_{ori}}}{\sqrt{\frac{S_t^2}{n_1} + \frac{S_m^2}{n_2}}}$ eşitliği ile ifade edilmektedir. Bu

açıklamalara göre 1.ve 2. sütununda yer alan ortalama ve standart sapma verilerinin hesaplanması sonucunda "t" değerine ulaşılır. "t" dağılımı için, Serbestlik derecesi = $n_1 + n_2 - 2$ formülü ile "t Tablo" değerine ulaşılır. Tablo değerinden bakılacak olan değer bir olasılık değerine karşılık gelecektir. Bu olasılık değeri "P" olarak ifade edilecek "P" değeri 0,005 yanılma olasılığı karşılaştırılarak sonuca varılacaktır. Eğer $P < 0,005$ ise fark anlamlı, $P > 0,005$ ise fark anlamsızdır.

C. Anketin Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anket formu 27 sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan astlar bu 27 soruyu, yöneticilerinin mevcut liderlik uygulamalarını ve idealde olmasını arzu ettikleri davranışları gösterecek şekilde iki kez yanıtlamışlardır. Astlar mevcut durumu ifade eden sayıyı yuvarlak (0) içine uygulama kapsamına alınan ideal durumu ifade eden sayıyı kare (L) içine alarak cevaplamışlardır. Ankette 5 'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerin mevcut ve ideal duruma göre liderlik davranışlarına ilişkin değerlerin önemini ölçen sorular için ,
(1) "Çok az", (2) "Az", (3) "Orta", (4) "Fazla", (5) "Çok fazla" seçenekleri bulunmaktadır.

Anket formunu alındığı kaynak ,1984 yılında David L. Bradford ve Allan R. Cohen tarafından yazılan "Managing For Excellence " adlı eseridir.

D. Anketin Uygulanması

Anketin uygulanması araştırma kapsamındaki şubelere gidilerek birebir görüşme yolu ile yapılmıştır. Anketler mesai saatleri içinde uygulanmıştır. Bunun için şube müdürlerinden izin alınmıştır. Astların, anketi cevaplama aşamasında her bir cevaplayan ile birebir görüşülerek kendilerine anket tanıtılmış ve açıklamalar yapılmıştır.

X. Bulgular

Anketin , uygulanması sonucu elde edilen bilgiler SPSS 9.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar alınmıştır. Aşağıda anketi yanıtlayanlara ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır:

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Astların, Üç Ünvanında Cinsiyetlerine Göre Dağılımı Cinsiyet * Ünvan Karşılaştırması

CINSİYET	ÜNVAN			TOPLAM
	Memur	Yetkili	Yetkili Yrd.	
Kadın	24	7	7	38
Erkek	12	2	4	18
TOPLAM	36	9	11	56

Tablo 1’te araştırmaya katılan astların, ünvanlarına göre dağılımı bakımından kadın sayısının fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Astların, Üç Ünvanında Medeni Durumlarına Göre Dağılımı Medeni Hal * Ünvan Karşılaştırması

MEDENİ HAL	ÜNVAN			TOPLAM
	Memur	Yetkili	Yetkili Yrd.	
Evli	12	7	6	25
Bekar	22	2	5	29
Dul	2			2
TOPLAM	36	9	11	56

Tablo 2’de araştırmaya katılan astların, ünvanlarına göre dağılımı bakımından çoğunluğun bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 3 : Araştırmaya Katılan Astların, Üç Ünvanında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı Deneyim * Ünvan Karşılaştırması

DENEYİM	ÜNVAN			TOPLAM
	Memur	Yetkili	Yetkili Yrd.	
1 Yıl ve daha az	11		3	14
2 ve 5 yıl	22	1	7	30
6 ve 9 yıl	1	3		4
10 yıl ve üstü	2	5	1	8
TOPLAM	36	9	11	56

Tablo3' de araştırmaya katılan astların, ünvanlarına göre dağılımı bakımından 2 ve 5 yılları arasında çalışma hayatında buldukları görülmüştür.

Tablo 4 : Araştırmaya Katılan Astların, Üç Ünvanında Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı Öğrenim Düzeyi *Ünvan Karşılaştırması

EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNVAN			TOPLAM
	Memur	Yetkili	Yetkili Yrd.	
Lise	14	4	1	19
Üniversite	22	5	10	37
TOPLAM	36	9	11	56

Tablo 4'de araştırmaya katılan astların, ünvanlarına göre dağılımı bakımından ağırlıklı üniversite mezunlarından meydana geldikleri görülmüştür.

Tablo 5 : Araştırmaya Katılan Astların, Üç Ünvanında Yaş Durumlarına Göre Dağılımı Yaş *Ünvan Karşılaştırması

YAŞ	ÜNVAN			TOPLAM
	Memur	Yetkili	Yetkili Yrd.	
20-25	12		5	17
25-30	18	2	5	25
30-35	6	3	1	10
35 üstü		4		4
TOPLAM	36	9	11	56

Tablo 5'de araştırmaya katılan astların, ünvanlarına göre dağılımı bakımından ağırlıklı 25-30 yaş grubundakilerden meydana geldikleri görülmektedir.

Tablo 6 :Araştırmaya Katılan Astların, Üç Ünvanında Çalışılan Departmanlara Göre Dağılımı Departman *Ünvan Karşılaştırması

Departman	ÜNVAN			TOPLAM
	Memur	Yetkili	Yetkili Yrd.	
Cari Hesaplar Servisi	7			7
Cari Hesaplar Servisi (Gişe Yetkilisi)	11			11
Kambiyo Servisi			1	1
Krediler Servisi	4	3	1	8
Mali Kontrol Servisi	3	1		4
Kurumsal Pazarlama	5		7	12
Bireysel Pazarlama	6	5	2	13
TOPLAM	33	9	11	56

Tablo 6'de araştırmaya katılan astların, ünvanlarına göre dağılımı bakımından ağırlıklı Cari Hesaplar servisinde, gişe yetkilisi olarak çalıştıkları gözlenmiştir.

XI.Sonuçlar

Bu çalışma, özel bir bankada çalışan kişilerin, yöneticilerinin davranışlarını, çeşitli yönetsel uygulamalar temelinde değerlendirmelerine ilişkin bir çalışmadır.

Çalışmada, genel anlamda örgüt içinde bir yöneticinin gerçekleştirmek durumunda olduğu, iletişim, kariyer geliştirme ve planlama ekip çalışması, performans değerlendirmesi, toplantı düzenleme, astlara yetki devri, ast motivasyonu, astları kararlara katma, olumlu ve işbirliğine dayalı bir örgüt iklimi yaratma vb. gibi bazı yönetsel uygulamalara ilişkin genel açıklamalar yer almaktadır.

Çalışmada ayrıca, yukarıda belirttiğimiz yönetsel uygulamalara ilişkin yönetici davranışları konusunda banka çalışanlarının mevcut duruma ve idealde olmasını arzu ettikleri, başka bir deyişle beledikleri yönetici davranışlarına ilişkin düşüncelerinin anlaşılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen ampirik bir araştırma da yer almaktadır. Bu araştırma 27 soruluk bir soru kağıdı aracılığı ile gerçekleştirilmiş ve memur, yetkili ve yetkili yardımcısı olarak ifade edilen üç pozisyondaki toplam 56 banka çalışanına uygulanmıştır. Banka çalışanları, soru kağıdını iki kez yanıtlamış ve hem mevcut durumu hem de idealde olmasını arzu ettikleri liderlik davranışlarına ilişkin düşüncelerini 5'li Likert ölçeği üzerinde göstermişlerdir. Toplam 7 banka şubesinde gerçekleştirilen bu araştırma bazı sonuçlar ortaya koymuştur:

1.Araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi "iletişim" konusu ile ilgilidir. Söz konusu bankada gerek aşağıdan yukarı iletişimde ve gerekse yukarıdan aşağı iletişimde mevcut liderlik uygulamalarının çalışanların beklentisine tam anlamda yanıt vermediği ortaya çıkmıştır. İletişime ilişkin olarak tespit edilen başlıca sorunlar, astların yöneticilerinin kendi üstleri ile yeterince etkileşimde bulunamaması, yöneticilerin işin doğası ve hatta zorlukları konusunda astlarına yeterince bilgi vermemesi, astlara kendi başarılarına ilişkin zamanında ve doğru bilgiler verilmemesi ve son olarak da, üstlerin işlerini yaparken ihtiyaç duydukları bütün bilgileri astları ile paylaşmadıkları şeklinde ifade edilebilir.

2.Araştırmanın ortaya çıkardığı sonuçlardan ikincisi "kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye" ilişkindir. Yapılan analizler, çalışanların mesleki geleceklerini planlama konusunda yardım görme, yaptıkları yanlışlardan bir şeyler öğrenme ve bu yolla bir gelişme imkanı bulma ve kendi işlerine ilişkin ayrıntıları belirlemede sağlanan özgürlük konusunda, yöneticilerinin uygulamalarının arzu ettikleri uygulamalar olmadığı ifade etmişlerdir.

3.Araştırmanın üçüncü sonucu "ekip kurma ve ekip çalışmasını yürütmeye" ilişkindir. Uyumlu çalışma ekiplerinin kurulması, ekip ile yapılan

toplantılarda önemli konuların ele alınması, ekiplerdeki çalışanların birbirinden farklı olan yönlerin ekip içinde yüzyüze görüşülecek bir uyumun sağlanması gibi konularda, yöneticilerin mevcut uygulamaları çalışanların olmasını arzu ettikleri uygulamalarla paralellik içinde değildir.

4. Araştırmada ortaya çıkan dördüncü sonuç “performans değerlendirme” uygulamalarına ilişkindir. Çalışanlar performanslarına ilişkin değerlendirmelerde kendilerinin bu sürece katılmadıklarını, kendilerine iş başarımları konusunda zamanında ve doğru bilgi verilmediğini ifade etmiş ve hatta yöneticiler tarafından yeterince yüksek performans standartlarının bile konulmadığını belirtmişlerdir.

5. Araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi olan “yetki devri ve motivasyon” konusu, çalışanların umdukları yönetici davranışlarını bulmadıkları bir konu olarak ortaya çıkmış ve araştırmanın beşinci sonucunu oluşturmuştur. Astlar kendilerine mücadelecili çalışma gerektiren görevlerin yeterince verilmediğini, yöneticilerin çalışanlarla ve onların mesleki tatminleri ile yeterince ilgilenmediklerini, çalışanları birbirlerine yardım etme konusunda yeterince teşvik etmediklerini, dıştan gelen baskılarda yöneticilerinin kendilerini yeterince korumadığını, yöneticiden farklı olabilen bazı düşüncelerinin yöneticiler tarafından yeterince değer görmediğini., kendilerine daha başarılı olmalarını sağlayacak şekilde amirlik yapmadıklarını ve yapılacak işlerin ve ulaşılacak amaçların anlatılmasında yöneticilerinin yeterince heyecanlı davranmadıklarını ve tüm bu uygulamalardaki mevcut yönetici davranışlarının kendi beklentilerinin gerisinde kaldığını ifade etmişlerdir.

6. Araştırmanın ortaya koyduğu altıncı sonuç çalışanların “kararlara katılımı”na ilişkindir. Çalışanlar kendileri için önemli olan kararlarda yeterince ve istedikleri düzeyde söz sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

7. Araştırmanın yedinci sonucu etkili bir zaman yönetimi için son derece önemli olan “toplantı düzenleme” konusuna ilişkindir. Toplantılar ile ilgili olarak ortaya konan sorunlar, gündem maddelerinin yeterince açık olmaması, hem yöneticilerin hem de çalışanların büyük zamanını alan toplantılarda alınan kararların uygulanmaması, düzenlenen toplantılarda alınan kararların kalitesinin yeterince yüksek olmaması ve son olarak da, katıldıkları toplantılarda, çalışanların kendi düşünce ve hislerini dürüstçe ifade edememeleri şeklinde ifade edilmiştir.

8. Araştırmanın sonuncu ve sekizinci sonucu yaratılan “örgüt iklimi” ile ilişkilidir. Çalışanlar söz konusu bankada işbirliğine yeterince önem verilmediğini ve her zaman demokratik liderlik uygulamaları ile karşı karşıya olmadıklarını ileri sürmüş ve yöneticiden izin almadan faaliyete geçmelerine genelde izin verilmediğini belirtmişlerdir. Çalışanlar bu sorunların yanısıra, “yetki devri ve motivasyon” başlığı altında ortaya koyduğumuz sonuçlarında kendilerini demotive ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuçtan yola çıkarak, söz konusu bankada, pek de ılımlı olmayan bir örgüt ikliminin hüküm sürdüğünü söylemek mümkün olacaktır.

XII.Öneriler

Anket uygulaması sonucu yapılan analizler yukarıda ifade edilen sorunları ortaya koymuştur. Bu sorunların çözümü olarak aşağıdaki önerilerden bahsetmek mümkündür:

1.Bilindiği üzere iletişim, örgütsel amaçları başarabilmek için etkili bir şekilde yerine getirilmesi gereken bir fonksiyondur. Söz konusu banka şubelerindeki yöneticilere iletişimin etkisini artırabilmeleri için şunlar önerilebilir: Herşeyden önce çalışanlar, öncelikle kendilerini ve çalıştıkları birimi ilgilendiren konularda ihtiyaç duydukları tüm bilgilere zamanında ve doğru olarak ulaşabilmeli ve iletişimi olumsuz olarak etkileyebilecek çeşitli etmenler, örneğin, teknik engeller (zamanlama, aşırı bilgi yüklemesi, gürültü, kültürel farklılıklar), dile ilişkin güçlükler ve psikolojik güçlükler (iletilecek mesajın açıklığa kavuşturulmaması, kıskançlık, güvensizlik, dinlememe ve sadece duymak istenilenleri duyma) ortadan kaldırılmalıdır. Alıcı ve gönderici arasındaki kanalın mümkün olduğunca kısa tutulması iletişime ilişkin sorunların çözümünde kullanılabilir bir diğer yoldur.

Söz konusu bankada iletişime ilişkin sorunların sadece yöneticilerden kaynaklandığını ifade etmek gerçekçi olmayacaktır. Kimi zaman çalışan kişiler de çeşitli nedenlerden dolayı (Ör: eleştirilme korkusu, yöneticiyi kızdırma olasılığı vb...) iletişimin etkililiğini azaltabilirler. Çalışanların bu konuda duydukları korku ve endişeyi azaltmak için örgüt genelinde rahat ve karşılıklı bir iletişim ortamının yaratılması önerilebilir.

2.Araştırmanın ortaya koyduğu ikinci sorun, yöneticilerin, çalışanların kariyerlerini planlama ve geliştirmelerine ilişkin yetersiz davranışlarıdır. Bu sorunun çözümü olarak yöneticilerin, çalışanlarının hem mevcut hem de potansiyel işlerini daha etkili biçimde başarmaları için ihtiyaç duydukları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlamaları, örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimini sağlayacak bir örgüt iklimi yaratmaları ve çalışanların yaptıkları hatalardan birşeyler öğrenebilmeleri konusunda teşvik edilmeleri önerilebilir. Yöneticiler amaç belirleme ve kendilerini değerlendirme konularında da çalışanlara imkan sağlamalıdır. Kısacası yöneticiler, çalışanların gelişimi konusunda ellerinden gelen yardımı yapmalıdır.

3.Ekip çalışmasına ilişkin sorunların çözümü için ise, öncelikle ekip çalışmasının değerinin hem yöneticiler, hem de tüm çalışanlar tarafından anlaşılması gerekir. Bunun yansıması ekip üyelerinin rollerinin doğru bir şekilde tanımlanması gerekir. Ekip neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını bilmeli, başka bir deyişle ekip çalışmasının amacı kesinlikle belirlenmelidir. Bir çalışma ekibinin birbirinden farklı kişilerden oluştuğu düşünülecek olursa, bu farklı kişilerin farklı yeteneklere sahip olduğu kolayca anlaşılacaktır. Yöneticiler, ekip üyelerinin farklı yönlerinden en üst düzeyde yararlanmalıdır. Ekip çalışmasının başarısı için gerekli olan bir diğer unsur ekibin kendini bir bütün olarak algılaması ve işbirliğini geliştirmesidir. Ayrıca ekip genelinde etkili bir iletişim ağı kurulmalı, ilişkilerde güven ve açıklık hakim olmalıdır. Kısacası, yöneticiler

ekip çalışmasına uygun bir örgüt iklimi yaratmalıdır.

4. Anket çalışmasında ortaya çıkan dördüncü sonuç “performans değerlendirme” uygulamalarına ilişkindir. Bilindiği üzere banka çalışanları performans değerlendirme uygulamalarında beklentilere uymayan yönetici davranışları ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Performans değerlendirme, personel yönetiminin en önemli konulardan birisidir. Çalışanlar, performanslarına ilişkin tam ve objektif bir geribildirimde gerek duyarlar. Çalışanlara performansları konusunda açıklayıcı bilgiler verildiğinde, aynı zamanda, eksik ve geliştirilmesi gereken yönleri konusunda da bilgi edinmiş olurlar. Bu nedenle yöneticilere, performans değerlendirmeyi, çalışanlar için bir korkutma veya tehdit unsuru olarak kullanmanın yerine, iş başarımları konusunda tam ve zamanında bilgiler vermeleri ve çalışanların eksik ve yetersiz yönlerini kendilerine açıklayarak, bu konularda gelişme sağlamalarını gerçekleştirecek şekilde uygulamaları önerilebilir.

5. Araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi olan “çalışanlardaki motivasyon eksikliği” belki de bu çalışmanın en önemli sorunu olarak ifade edilebilir. Söz konusu bankada astları, demotive eden pek çok yönetsel uygulama mevcuttur. Bankacılık yapısı gereği, diğer sektörlere oranla daha eğitilmiş çalışanların istihdam edildiği bir sektör görünümünde olduğundan her şeyden önce yöneticilere olabildiğince demokratik liderlik tarzı uygulamalarını önermek doğru olacaktır. Araştırmamıza katılan 56 kişiden 19’unun lise, 37’sinin üniversite mezunu olduğu gözönünde bulundurulacak olursa, bu bankada çalışan memur, yetkili ve yetkili yardımcılarının kendilerine yetki verildiği, sorun çözümüne katıldıkları, farklı düşüncelerinin yönetim tarafından önemsendiği bir liderlik tarzı ile daha fazla motive olabileceklerini söylemek mümkün olacaktır.

Bankacılık ayrıca, son derece dinamik bir sektör olduğundan, çalışanların meydana gelebilecek yenilik ve değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak konusunda da motive edilmeleri gerekmektedir.

Söz konusu banka yöneticileri, çalışanların düşük motivasyonunu, her şeyden önce onları anlayıp daha fazla değer vererek, nispeten yüksek amaçlar ve performans standartları koyarak ve uygun motivasyon tekniklerini kullanarak önleyebilirler.

Araştırmacıların kendi gözlem ve deneyimlerine dayanarak motivasyon düşüklüğü konusunda tespit ettiği en önemli sorun alınan ücretlerin düşüklüğüdür. Her ne kadar paranın rolü motivasyonda sınırlı ise de, geçimi konusunda sorunlar yaşayan ve kendi kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını yeterince karşılamayan kişilerin çalıştıkları örgütün amaçları ile çok yakından ilgilenmesi beklenemeyecektir. Çalışanların ekonomik koşullarının iyileştirilmesinin yanısıra bankacılık sektöründe, uygulanabilecek modern bazı motivasyon tekniklerinin kullanılması faydalı olacaktır. Örneğin çalışanların hizmet – içi eğitim yolu ile bilgi ve becerilerinin artırılması, iş değiştirme, iş zenginleştirme gibi bazı motivasyon teknikleri, düşük motivasyon düzeyinin yükselmesini

sağlayabilecektir. Bunun yanısıra banka çalışanlarına “eşit” davranma ve farklı kişilere farklı muamelelerde bulunmama bir diğer motivasyon aracı olarak önerilebilir. Örgütsel amaçların başarılması konusunda yöneticinin duyduğu heyecan, astları olumlu bir şekilde etkileyebilecek motivasyon uygulamalarından bir başkasıdır. Son olarak banka çalışanları, yöneticilerinden izin almadıkça yeterince faaliyette bulunamadıklarını ve kendi inisiyatiflerini kullanarak faaliyete geçemediklerini ileri sürmüşlerdir. Bu tür uygulamalara olabildiğince bir son verilmesi, çalışanların motivasyonunu olumlu bir şekilde etkileyecektir.

6. “Karara katılma”ya ilişkin sorunların çözümü için özellikle çalışanların kendilerine ve bölümlerini ilgilendiren kararlara olabildiğince fazla katılmalarını sağlayacak bir örgüt ikliminin yaratılması ve bu tür kararlarda, çalışanların kendilerini ifade etmelerine izin verilmesi bir çözüm önerisi olarak düşünülebilir. Karara katılma duygusu örgüt içinde morali yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreç olduğundan hem işlerin kolaylıkla yürümesini sağlayacaktır, hem de kararda payları olduğunu düşünen çalışanların kararın aleyhinde davranmasını engelleyecektir.

7. Araştırma sonuçlarında, çalışanların algıladığı bir diğer sorun “toplantı” düzenlemeye ilişkindir. Toplantılar gerek yönetici, gerekse çalışan olsun tüm katılmaların büyük zamanını alan faaliyetlerdir. Toplantıların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, zamanın etkili kullanımı sonucunu da beraberinde getirecektir. Toplantılara ilişkin sorunların giderilmesi için toplantı sayısının olabildiğince aza indirilmesi, toplantıya sadece ilgililerin davet edilmesini, toplantı gündeminin titizlikle belirlenmesini ve başlangıç – bitiş sürelerine mümkün olduğunca sadık kalınmasını önermek mümkündür.

Yöneticiler, toplantılarda alınan kararların uygulanabilir olmasına, kararların kalitesinin yeterince yüksek olmasına dikkat etmeli ve son olarak da toplantıya katılanların kendi fikir ve duygularını dürüstçe ifade edilmelerine olanak tanımalıdır.

8. Araştırmanın son sonucu, çok genel anlamda “örgüt iklimi” konusunda çalışanların ifade ettiği sorunlara ilişkindir. Örgüt iklimi “yöneltme” fonksiyonuna ilişkin bir kavramdır ve örgütün psikolojik ortamını ifade eder. Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler ise motivasyon, liderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç kavram ise iş grupları, örgütsel özellikler ve yönetim ile ilgilidir.

Bu konuda, yöneticilere mümkün olduğunca astları motive etmeye yönelik, olabildiğince demokratik ve işbirliğine dayalı ekiplerin çalıştıkları bir örgüt yaratmaları tavsiye edilebilir. Genelde davranış bilimcilerin en çok taraftar oldukları örgüt iklimi “açık” ya da “katılmayı teşvik eden” iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici liderlik, çalışanların özerkliği şeklinde ifade edilebilir (Can 1999:217). Söz konusu bankadaki yöneticilere de bu tür bir örgütsel iklimi yaratmaları önerilebilir.

Buraya kadar yapılan tüm çalışmalar ışığında “astların, bölüm

yöneticilerinin mevcut liderlik davranışları ile ideal liderlik davranışlarına ilişkin algılamaları arasında yönetsel uygulamalara bakımından anlamlı bir farklılık mevcuttur ” şeklinde ifade edilen hipotezin doğrulandığı söylenebilir. Gerçekten sözkonusu bankada çalışanlar, yöneticilerinin çeşitli yönetsel uygulamalar itibarı ile sergiledikleri mevcut liderlik davranışları ile idealde olmasını arzu ettikleri liderlik uygulamaları arasında bir farklılık bulunduğunu ifade etmişlerdir. Ancak yine de bu araştırmanın sadece çalışanların bakış açısını yansıttığı ve yöneticilerin düşüncesine yer vermediği ifade edilmelidir.

Çalışanların ifade ettikleri sorunlara ait yukarıdaki çözüm önerilerini ileri sürmek mümkündür. Ancak daha objektif sonuçlara ulaşmak için bu yönetsel uygulamalara itibarı ile yöneticilerin de kendilerini değerlendirmeleri ve sonuçların bu şekilde yorumlanması mümkün olabilirdi. Yönetsel uygulamalar itibarı ile hem ast hem de yöneticileri kapsayacak bu tür bir araştırma daha ileride yapılacak bir çalışmanın konusu olabilecektir.

Summary: Nowadays, fast and radical changes are going on in banking sector as well as in other spheres of life. Banks are seeking ways of adapting themselves into new changing conditions while keeping their growth. This change and growth, arising from new aims and targets increases the need for leader managers.

This research has performed in a private bank that has a considerable market share in the Turkish banking sector. The purpose of this study is to compare whether there is a significant difference between actual and ideal leadership behaviors and its perception by subordinates. A survey questionnaire has been applied to employees of trade- bank sector in order to analyze the difference or similarity between current leadership and managerial practices (communication, delegation, performance appraisal, career planning and development, organizational climate, team building, meetings) and expectations of the employees in this field.

Kaynaklar

- Adam, E.E. (1992), “Production and Operations Management”, *Organizational Dynamics*, 29 , ss. 22-42.
- Anthony, W.P. (1988), **Participative Management**, Addison-Wesley, USA
- Can, H. (1999), **Organizasyon ve Yönetim**,Beşinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can H, Akgün A ve Kavuncubaşı Ş. (1995), **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Carlson, D. (1995) “Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 4 , ss.82-183.
- Certo, S. (1997), **Modern Management**, Seventh Edition, Prentice- Hall.
- Chemers, M.M., (1984), **Leadership and Effective Management**, Scott Foresm and Co., Illinois .
- Daft, R.L., (1995), **Organization Theory & Design**, Fifth Edition, West Publishing Company, USA.

- Denis, J. L., (1985), "Leaders:The Strategies of Taking Charge" *Academy of Management*, 26 , ss. 17-29,
- Dessler, G. (1991), "Management Fundamental: A Framework" *American Sociological Review*, 3
- Drafke, M.W ve Kossen, S. (1998), **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition, Addison- Wesley, 1998
- Erengül, B. (1997), **Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim** , 5. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Fleishman, Edwin. ve Harris, F. E. (1992) "Pattern of Leadership Behaviour Related to Employee Grievances and Turnover",*Personel Psychology*, 15 , ss.15-36.
- George, J. ve Jones, G.R. (1999), **Organizational Bahavior**, Second Edition, Addison- Wesley
- Greenwood, K. (1987), "The Seven Keys to Business Leadership" , *Harvard Business Review*, September , ss. 47-75.
- Herbert, T.(1994), "Dimensions of Organizational Behaviour", *Advanced Management*, 15 , ss.66-79.
- Kazmier, M. (1998), " Management Theory", *Human Relations*, 2
- Keçecioglu, T. (1998), **Liderlik ve Liderler**, KalDer yayınları No: 24, İstanbul.
- Koçel, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Altıncı Baskı, İstanbul
- Luthans, F. (1995), **Organization Behavior** , Mc Graw Hill, Newyork
- Schuler, R. S. (1995), **Managing Human Resources**, West Publishing Company, New York
- Shamir, E. E. (1988) "Behaviour Situation and Rater Variances in Descriptions of Leader Behaviours" , *Academy of Management Journal*, 13 ss.46-76.
- Slater, L. (1985), "Role Differentiationing Samll Groups" *Academy of Management Executive*, 28, ss.58-63.
- Torrington, D. ve Hall, L., (1998), **Human Resource Management**, Fourth Edition, Prentice- Hall.
- Wells, R. L., (1993), **Yetki Devri**, Çev: Vedat Üner, Rota Yayını, İstanbul.
- Yukl, G. A., (1989), **Leadership in Organizations**, Prentice Hall Int. Inc.