

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KATILMALI YÖNETİM UYGULAMALARI: ÖZEL VE KAMU BANKALARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA*

Taha COŞKUN

Öğr.Gör. Muğla Üniv., Yatağan Meslek Yüksekokulu

Aydın KAYABAŞI

Yrd.Doç.Dr. Dumlupınar Üniv., İİBF. İşletme Bölümü

ÖZET: Bu çalışmada, bankacılık sektöründe katımlı yönetim biçimine yönelik özel ve kamu bankalarının uygulamaları analiz edilmektedir. Araştırma verileri katımlı yönetim ölçeği kullanılarak Kütahya ilinde faaliyette bulunan kamu ve özel bankalarda çalışan personel üzerinden elde edilmiştir. Alan araştırması sonucu elde edilen veriler tek ve çok değişkenli istatistiksel test teknikleri ile analiz edilmiştir. Kullanılan analizler frekans dağılımları, ortalamalar, t-testi ve kümeleme analizleridir. Araştırma sonuçları katımlı yönetim uygulamalarında kamu ve özel bankalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Alan araştırması sonucu elde edilen bilgilerden özel ve kamu bankalarının çoğu uygulama da farklılaştığı ve orta düzeyde bir katılımcılığı benimsedikleri belirlenmiştir. Üzerinde vurgu yapılan bu sonuçlara göre bankaların çalışma ortamlarını daha motive edici bir hale getirmeleri için katımlı yönetim uygulamalarına büyük önem vermeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Özel ve Kamu Bankaları, Bankacılık Sektörü, Katımlı Yönetim.

ABSTRACT: In this paper is analyzed the practices of the private and public banks on participative management style in the banking sector. The research data was obtained from personnel working in the public and private banks active in Kütahya through the participative management scale. Data obtained as a result of the field study were analyzed by univariate and multivariate statistical test techniques. The analyses used are frequency distributions, averages, t-test and cluster analysis. The results of the research have pointed out that there are significant differences regarding participative management practices between public and private banks in terms of statistics. In accordance with the information obtained as a result of the field study, it has been determined that private and public banks have differences in most practices and adopt medium level of participation. According to these focused results, the banks are required to attach more importance to participative management practices in order for their work environment to be more motivational.

Anahtar Kelimeler: Private and Public Banks, Banks Sector, Participative Management.

GİRİŞ

Türkiye’de önemli hizmet sağlayıcı kuruluşlardan oluşan ve önemli bir istihdam alanı oluşturan bankacılık sektörü finans sektörünün en büyük temel taşı oluşturmaktadır (Akin ve Ece, 2009:163). Yaratılan değer, yararlanılan teknolojinin gelişmişliği, oluşturulan istihdam alanı ve şube sayısı olarak incelendiğinde bankacılık sektörü önemli bir yapı taşı niteliğindedir. Son 10 yılda sektörde yaşanan

* Bu çalışma, “Bankacılık Sektöründe Katımlı Yönetim Uygulamaları: Özel ve Kamu Bankaları Üzerine Bir Alan Araştırması”, başlıklı, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanan yüksek lisans tezinin derlenmiş ve güncellenmiş halidir.

hareketlilik dikkate değer niteliktedir. Şöyle ki, 2001 yılında yaşanan krizden sonra 81 olan banka sayısının 53'e düştüğü ve daha sonra 2003 yılı itibariyle bankacılık sektöründeki istihdamın sürekli bir şekilde arttığı görülmüştür. 2007 yılı ortalarına gelindiğinde ABD'de başlayan ve küresel bir boyut kazanan ekonomik kriz sonrasında Türk bankacılık sektöründeki artış yönündeki ivmenin yavaşlamasına ve az da olsa düşmesine neden olmuştur. Türkiye'de bankacılık sektöründe Haziran 2009 tarihi itibariyle 46 bankada toplam 171,255 kişi istihdam edilmektedir (Akın ve Ece, 2009:163). Bu sayı Aralık 2010 itibariyle 10,066 şubede toplam 191,180 kişiye ulaşmıştır (www.bddk.org.tr:5). Verilerden de anlaşılacağı üzere, Türk bankacılık sektörü önemli bir insan kaynağını bünyesinde istihdam etmektedir. Uygulama ve teknoloji olarak sürekli kendisini yenileyen sektörün aynı zamanda en güncel yönetim modellerini kullanması sektörün geleceği için büyük önem taşımaktadır. Bu uygulamalardan birisi de katılnalı yönetim olmaktadır.

Bankaların hizmet alanlarının çeşitliliği farklı bilgi ve deneyime sahip insan kaynaklarını istihdam etmelerini gerektirmektedir. Tüketici ve üreticilere yönelik hizmet veren kuruluşlardan olan bankaların hizmet kalitesi standartlarını yükseltmesi ve çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırarak iş tatmini yaratmalarının yolu katılnalı yönetim modelini uygulama kararlılığına bağlıdır. Katılnalı yönetim, yönetim literatüründe yaygın bir şekilde incelenen konulardan birisi olmuştur. Özellikle 1970 sonrası yerel ve uluslar arası rekabetin artması yüzünden büyük ölçüde örgütsel performansın artırılması için Amerikan yöneticileri tarafından gereksinim duyulan iş uygulamaları olarak ortaya çıkarak geleneksel uygulamaları kaldıran yöntemlerden birisidir. Endüstriyel ilişkiler ve personel yönetiminin yakın tarihi incelendiğinde katılnalı yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetiminin teori ve geçmiş uygulamalarından önemli bir geçmişe sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. İlk formdaki uygulamalardan insan kaynakları ya da örgütsel varlıklar olarak çalışanların önemi üzerinde yoğunlaşan yeni paradigmaya yönelme olmuştur. Yeni yönetim tarzının merkezi bir iş parçası işlemindeki çalışan katılımının sağlanması ve stratejik bir iş anlamında rekabet avantajı sağlanması amacıyla insan kaynakları uygulamalarını bütünleştiren bir set olarak açık bir şekilde yapılandırılmıştır (Kaufman, 2001:506).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim ve çalışan ilişkilerinde endüstriyel demokrasi ve katılnalı yönetim olarak ifade edilen iki belirgin eğilim gelişme göstermiştir. Bu iki eğilim çalışanlar ve yönetim arasında karar alma paylaşımının arttırmaya yönelik çaba yollarıydı. Bu iki kavram aynı mı? Eğer aynı değilse fark nedir? İlk olarak, iki yöntemin farklı heveslerle ve farklı ülkelerdeki farklı sonuçlarla uyumlaştırılmış olmasıdır. Bu şekilde katılnalı yönetim Amerika'da görülürken endüstriyel demokrasi daha sık Avrupa'da görülmüştür. Ancak, iş yöntemlerinde ortaya çıkan değişimlerin uyumlaştırılması ve uluslararasılaşmaya yönelik eğilimlerin artması sonucu Amerikan yönetimine yönelik olmayı muhtemel kılabilirdi. İkincisi, amaç benzerliği nedeniyle yöntemin temel farklılıklarını temsil etmektedir. Endüstriyel demokrasi, genellikle çeşitli yönetim karar alma düzeylerinde çalışan temsiline yönelik yasal olarak onanmış formal bir yapıdır. Katılnalı yönetim ise, yüz yüze liderliğin informal şeklidir, ancak çalışan-yönetici işbirliğine yönelik bu iki model birbirinin yerini almaktan ziyade birbirini tamamlayabilen yöntemler olmuştur. Ulusal farklılıklar, durumsal faktörler ve mesleki seviyenin göz önünde tutulmasıyla birlikte, her iki modelin bir bütünleşmesi sağlanabilmiş olabilir. Endüstriyel demokrasi ve katılnalı yönetim yönetimin farklı durumlarına yönelik birlikte en iyi yararı oluşturabilecek uygulamalardandır. Her iki uygulama belirli türdeki problemlere yönelik uyarıcı olabilir. Bir yöntemden ziyade diğer yöntemin kullanılmasını etkileyen bazı faktörlerin anlaşılması modern yönetim açısından açıkça büyük önem taşımaktadır (Bass and Shackleton, 1979:393).

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir. Bazı araştırmacılar, katılımcılığın kapsamı çok geniş olan bir konu olmasına rağmen çalışanların her türlü faaliyete katılımlarını sağlayan uygulamalar ile karar verme süreciyle ilgili uygulamaların birbirinden ayrıştırılması gerektiğini savunmaktadır. Katılımcılık, birlikte karar verme, üst ile ast arasında karar verme yetkisinin paylaşımı veya çalışanların karar verme sürecine katılma olasılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:33,34). Katımlı yönetim uygulamaları, çalışanların zihinsel sağlığı ve iş tatmini üzerine ve organizasyonun işleyiş alanlarına yönelik çeşitli faydaları sunan bir uygulama olarak yaygın bir şekilde algılanmaktadır (Benoliel and Somech, 2010:286). Çok yaygın kullanılan yönetim kontrol işlemleri de katılımı kapsamaktadır. Bunlara, temelden başlayan bütçeleme, amaçlara göre yönetim ve katılımcı standartlar oluşturma örnek olarak verilebilmektedir (Baiman and Evans, 1983:371).

Kökeni davranışsal bilim adamları tarafından tasarlanan yaklaşımın, amaçların belirlenmesi, görev önceliklerine karar verme, görevlerin başarılması için kendi yaklaşımlarının ortaya çıkarılması halinde daha yaratıcı ve verimli iş sonuçları için kişinin işi üzerine kendi yeterliliklerini koyması ve bulması fikri üzerine dayalı olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda, katımlı yönetim kontrol çalışmaları, amaçların belirlenmesi, karar alma, kişiler arası faaliyetlerde ilgi uyandıran, iletişimi kolaylaştıran ve motivasyon sağlamaya yönelik yeni teknikleri kapsayan örgütsel liderlik yaklaşımının bütünsel yeni bir şekli olarak görülmektedir (McLeod and Bennett, 1972:55).

Katımlı yönetime ilişkin başlangıçtaki gerekçeler şu şekilde incelenmektedir (Leidecker and Hall, 1974:28);

- Katımlı yönetime ilişkin ilk gerekçelerden biri, çalışan tatmini ve moralini yükseltmek
- Çoğu yöneticinin, katımlı teknikleri sadece yönetimin kararlarıyla çalışanların uyumluluğunu sağlama olarak görmüş olmaları
- Bazı yöneticilerin ise katılmayı, daha iyi kararlar alma olarak görmeleri
- Katımlı yönetim, çalışanların kendi yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılarken örgütsel amaçları başarmak için yeteneklerinin tamamını sergileyebilmesine yönelik bir iklim kurulması doğrultusunda kullanılabilir.

Karar alma çeşitli açılardan bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Önceki çalışmalar karar alma süreci taktiklerinin analiz, değerlendirme ve katılımcı taktikler olarak tanımlanan ve üç temel tür içinde sınıflandırılabilirliğini göstermektedir. Ayrıca karar almanın kavramsal özellikleri ise aciliyet, risk düzeyi, karmaşıklık, dinamizm, karar alıcının düzeyi, içsel veya dışsal destek olarak ifade edilmektedir (Ogbeide and Harrington, 2011:6). Katımlı karar alma sistemlerine ilişkin oluşturulan temel varsayımlar aşağıda tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcı Karar Alma Sistemlerine İlişkin Varsayımlar

1.	Demokratik toplumlarda, insanlar yaşamlarını etkileyen kararlarda katılmaya hak sahibidir.
2.	Biz-onlar ilişkilerini yönlendiren merkezileştirilmiş karar alma sistemlerinin aksine, katılmalı karar alma sistemleri karşılıklı ilgi ve saygı şartlarını yönlendirmektedir.
2a.	Katılmalı sistemler hiyerarşik organizasyonel sistemlerde yüksek potansiyelli sonuçlara sahiptir.
2b.	Katılmalı sistemler, başlangıçta aleyhte olan örgütsel sistemlerde yüksek potansiyelli sonuçlara sahiptir.
2c.	En azından başlangıçta katılmalı sistemler, daha önce ellerinde bulunan karar alma sürecinde diğerlerinin kapsanmasının bir sonucu olarak yetki ve güçlerinin kaybolduğunu hissetmeleri sisteme direnç göstermelerine yol açması olasıdır.
3.	Merkezi karar alma sistemlerinin aksine, katılmalı karar alma sistemleri karar alma süreçlerinde kullanılacak daha fazla bilgi ve uzmanlığa yol açacaktır. Üstelik katılmalı karar alma sistemleri mevcut olan uzmanlığın karar alma dışında olan bireylere de uzanacağı varsayılmaktadır.
4.	Merkezi karar alma sistemlerinin aksine, katılmalı karar alma sistemleri tüm katılımcılardan daha fazla sorumluluk yüklenmelerine yol açar. Böylece, bireylerin daha iyi anlayabilmek ve etkileyebilmek için alınan kararlara uyması daha olasıdır.
5.	Merkezi karar alma sistemlerinin aksine, katılmalı karar alma sistemleri toleranslı, cesaretlendirici, daha esnektir. Bu varsayım, tekdüze kuralların, düzenlemelerin, ya da politikaların değişen koşullar karşısında uygun olmadığını belirtmektedir.

Kaynak: McCaffrey, vd., 1995:607.

Katılmalı yönetim sistemi geliştirilmesine ilişkin sürecin 5 aşaması aşağıdaki gibidir (Fisher, 1986:461):

1. Kavramlaştırma: Bu ilk aşamada, yeni başlayan katılımcı iş sistemini geliştirmeye ya da var olan bir organizasyonu katılımcı biriyle değiştirme fikrinin düşünülmesi ortaya atılmasıdır.
2. Kuluçka: Bu aşamada, organizasyon başarılı bir dönüşüm için gerekli olan planlama, tasarım ve geliştirme yönünde hareket eder. Bu mükemmel bir vizyona yönelik örgütsel desteğin ortaya koyulmasını ve gösterilmesi aşamasıdır.
3. Uygulama: Yeni iş yapısı yönetim paradigmasındaki değişimin belirtilerinin doğmasıdır. Değişen ya da gelişen iş tasarımı, iş kuralları, iş etiği ve değerlerinin formal ifadelerinin gelişimi, politika ve işlemler, performans izleme sistemleri temel ya da eylem iletişim takımları, çapraz fonksiyonel problem çözüme takımları, esnek iş tanımlama, ödeme ve promosyon politikaları, yetenek geliştirme uygulamaları, bilgi paylaşımı mekanizmaları vb. oluşmaktadır.
4. Geçiş: Bu aşama, yeni iş sisteminde uygulamanın bitirilmesi ve ayarlamaların başlaması ve yeterli hale gelmesine işaret etmektedir. İş takımları kendi kendilerine maksimum etkinliğin sağlanmasına yönelik gerekli sorumlulukları alabilmek için büyümektedir. Garanti edilen yetenekler için yetki ve otonomi üst düzeylerden alt düzeylere transfer edilmektedir.

5. Olgunluk: iş sistemlerindeki fonksiyonelliğin tamamlanmasına rağmen, sistemler sürekli olarak olgunluk aşamasından evrimleşme ve değişme aşamasına ilerlemektedir.

Katımlı yönetimin olası faydaları çalışanların motivasyonu/tatmini üzerine olumlu etkilerinin olması, yapılan işe yönelik yetenek kazanma, karar alma kalitesini artırma olasılığı olarak ifade edilmektedir (Ogbeide and Harrington, 2011:6). Katımlı yönetim iş tatmini ve verimliliğin sağlanmasında yaygın olarak kullanılan uygulamalardan birisidir (Benoiel and Somech, 2010:286,287). Katımlı yönetimin grup performansı ve örgütsel performansla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ancak, yetkilerini uygulamalarda kullanarak mutlu olan yöneticilerin astları, emsalleri ile yetki ve güç paylaşımı yapması kolay değildir. Bu nedenle uygulamada çok zor bir yönetim biçimidir (Jain and Premkumar, 2010:332). Uygulamanın sağladığı faydalar kısaca şu şekilde ifade edilebilmektedir (Margulies and Stewart Black, 1987:386):

- Astlar tarafından kararların kabulü ve daha iyi anlaşılması sağlanabilir
- Uygulanan kararlar için daha fazla mutabakat sağlanabilir
- Amaçların daha iyi anlaşılması sağlanabilir
- Psikolojik ihtiyaçlar daha iyi karşılanabilir ve böylece daha yüksek tatmin sağlanabilir
- Kararlara uyulması için tüm üyeler üzerine daha fazla sosyal bir baskı oluşturulabilir
- Daha fazla takım kimliği, işbirliği ve koordinasyon oluşturulabilir
- Daha iyi yapılandırıcı çatışma çözümleri sağlanabilir
- Daha rasyonel kararların alınması sağlanabilir.

Katımlı yönetimle çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Burada birkaçına kısaca değinilmektedir. Kim (2002), gerçekleştirilen alan araştırmasında, yerel hükümet ajanslarında stratejik planlama ve iş tatmini kapsamında katımlı yönetimin ilişkisini analiz etmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin katımlı yönetim modeli kullanması ile iş tatmini ve katılımcı bir stratejik planlama süreciyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmada beklendiği üzere, yöneticilerle etkili bir iletişimin de, iş tatmini ve katılımcı bir stratejik planlama süreciyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Bakan ve Büyükbeşe (2008), kararlara katılım konusunda çalışanların düşünceleri, kararlara katılım dereceleri, kararlara katılıma teşvik eden unsurlar, kararlara katılmanın alınan kararlara etkisi ve sağlayacağı faydaların belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Eddleston, Otondo ve Kellermanns (2008) kuşak sahipliği dağılımı düzeyini aile firmaları düzeyinde katımlı yönetim ve çatışma ilişkisini ve bireysel düzeyde analizle karşılıklı ilişkilerini değerlendirmeyi amaçladıkları bir çalışma yürütmüşlerdir. Katımlı yönetim ile bilişsel çatışma arasındaki pozitif ilişki olduğu ileri sürülen hipotezleri red edilmiştir. Bunun yerine, yüksek katımlı yönetim düzeyi bilişsel çatışmayı önemli düzeyde arttırmaktadır. Katımlı yönetimin çatışma ile negatif yönde ilişkili olduğuna yönelik hipotez kabul edilmiştir. Bu çalışma ek olarak, kuşaksal sahiplik dağılımı kapsamındaki ilişkilerin karmaşıklığını da göstermektedir. Khruasuvan, Dastoor, Baumanis ve Mujtaba (2009), katımlı yönetim çalışmaları ile Tayland'ın kültürel değerleri ve katımlı yönetime ilişkin tutumları amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak, paternalizm ile katımlı yönetim arasında pozitif ilişki olduğu, katımlı yönetim ile katımlı yönetime yönelik olumlu tutumlar arasında ilişki olmadığı ve kültürel değerler açısından beklendiği üzere kolektivizm ile katımlı yönetim arasında pozitif ilişki

olduğu belirlenmiştir. Kuye ve Sulaimon (2011) çalışmasında, Nijerya'da üretim sektöründeki firmaların karar almada çalışan katılımı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı, Anakütlesi ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, kamu ve özel bankalarda katımlı yönetim uygulamalarının karşılaştırmalı analizini yapmaktır. Bu amaçla, Kütahya İl Merkezinde faaliyet gösteren Mart-Nisan 2011 tarihleri arasında Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıfbank, Garanti Bankası, Akbank, Şekerbank, Türk Ekonomi Bankası (TEB), Finansbank, Denizbank, BankAsya, Türkiye Finans Katılım Bankası, Kuveyt Türk Katılım Bankası şubeleri çalışanları üzerine alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Diğer banka şubeleri araştırmaya katılmak istememişlerdir. Araştırmanın anakütlesini Kütahya İl Merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalardaki çalışanlar oluşturmaktadır. Yaklaşık 250 kişinin istihdam edildiği belirlenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda tüm çalışanlara 250 kişiye ulaşılması hedeflenerek 250 anket formu dağıtılmıştır. Toplamda elde edilen anket sayısı 168 adettir. Anket geri dönme oranı %67'dir.

Araştırma tanımlayıcı araştırma modelinde alan araştırması şeklinde yapılandırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler tek ve çok değişkenli istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Anket formu Serinyel, 2008 ve Kahnwiler ve Thompson, 2000 çalışmalarından adapte edilerek hazırlanmıştır. İfadeler 5 dereceli likert tipi ölçek (*1=kesinlikle katılmıyorum – 5=kesinlikle katılıyorum*) şeklinde verilmiştir. Anket formunun banka şubelerinde tüm kademelerdeki çalışanlar tarafından doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Demografik Bulgular

Demografik değişkenlerle ilgili olarak, banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları banka, çalışma süreleri ve çalıştıkları bankalarda buldukları konumlar analiz edilmeye çalışılmıştır. Aşağıda tablo 2'de bulgular gösterilmektedir.

Tablo 2. Çalışanların Demografik Dağılımları

Demografik Değişkenler	Fr.	%	
Cinsiyet	Kadın	59	37,3
	Erkek	99	62,7
Yaş	25'ten az	20	12,7
	25-30 arası	81	51,3
	31-48 arası	53	33,5
	49-60 arası	4	2,5
Eğitim Düzeyi	Lise ve dengi	4	2,5
	Önlisans	19	12,0
	Lisans	116	73,4
	Yüksek lisans	16	10,1
	Doktora	3	1,9
Mülkiyet	Kamu	72	45,6

	Özel	86	54,4
Çalışma süresi	1-5 yıl arası	94	59,5
	6-10 yıl arası	29	18,4
	11-15 yıl arası	22	13,9
	16 yıldan fazla	13	8,2
Statü	Alt kademe	69	43,7
	Orta kademe	81	51,3
	Üst kademe	8	5,1

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların %37,7’sini kadınlar, %66,3’ünü ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş durumlarına göre dağılımları ise; 25 yaşın altında olan %12,7, 25-30 yaş arası %51,3, 31-48 yaş arası %33,5, 49-60 yaş arası ise %2,5 şeklindedir. Araştırmaya katılan çalışanların %51,3 lük kısmının 25 ile 30 yaş arası olduğu görülmektedir. Katılımcıların, %2,5 lise ve dengi, %12 önlisans, %73,4 lisans, %10,1 yüksek lisans, %1,9 doktora eğitimi almıştır. Katılımcıların %45,6’sı kamu bankalarında çalışmakta iken, %54,4’ü ise özel bankalarda çalışmaktadır. Katılımcılardan %59,5’lik kısım 1-5 yıl arası, %18,4 lük kısım 6-10 yıl arası, %13,9’luk kısım 11-15 yıl arası, %7,8’lik kısım ise 16 yıldan fazla bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların %43,7’si alt kademe, %51,3’ü orta kademe, %5,1’i ise üst kademe çalışmaktadır.

Katımlı Yönetim Hakkında Genel Düşüncelerin Analizi

Bu kısımda, çalışanların katımlı yönetime ilişkin genel düşünceleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 3’te gösterilmektedir

Tablo 3. Çalışanların Katımlı Yönetim ile İlgili Genel Düşünceleri

GD1	Organizasyonunuz demokratik bir çalışma ortamına sahip midir?	Fr.	%
	Evet	102	64,6
	Hayır	36	22,8
	Bazen	20	12,7
	Toplam	158	100
GD2	Karar verme aşamasında çalışan katılımının başarıya etkisi ne seviyededir?		
	Yüksek	78	49,4
	Normal	72	45,6
	Etkisiz	8	5,1
	Toplam	158	100
GD3	Karar verme aşamasında çalışan katılımının organizasyonunuza katkısı ne seviyededir?		
	Yüksek	61	38,6
	Normal	81	51,3
	Etkisiz	16	10,1

	Toplam	158	100
GD4	Çalışanların kendi çalışma koşullarını etkileyen kararlara katılımının ne derecede önemli olduğunu düşünüyorsunuz?		
	Son derece önemli	53	33,5
	Oldukça önemli	70	44,3
	Önemli	30	19,0
	Çok önemli değil	5	3,2
	Önemsiz	0	0
	Toplam	158	100
GD5	Organizasyonunuz, çalışanlarını karar verme aşamasındaki sürece dahil eder mi?		
	Tamamen dahil eder	25	15,8
	Bazen dahil eder	93	58,9
	Nadiren dahil eder	34	21,5
	Hiç dahil etmez	6	3,8
	Toplam	158	100
GD6	Organizasyonunuz, çalışanlarını etkileyen konulardaki karar verme aşamalarına çalışanlarını dahil eder mi?		
	Tamamen dahil eder	29	18,4
	Bazen dahil eder	85	53,8
	Nadiren dahil eder	30	19,0
	Hiç dahil etmez	14	8,9
	Toplam	158	100

Tablo 3'te araştırmaya katılan banka çalışanları genel olarak çalıştıkları ortamın demokratik olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya göre %49,4'lük kesim karar verme aşamasında çalışan katılımının başarıya etkisinin yüksek etkisi olduğunu düşünürken, %45,6'lık kesim normal, sadece %5,1'lik kesim ise etkisiz olduğunu düşünmektedir.

Karar verme aşamasında çalışan katılımının organizasyona katkısının seviyesi hakkında %38,6'lık kesim yüksek olduğunu düşünürken, %51,3'lük kesim normal, %10,1'lik kesim ise etkisiz olarak değerlendirmiştir.

Katılımcıların kendi çalışma koşullarını etkileyen kararlara katılımının ne derece önemli olduğuyla ilgili soruya, katılımcıların % 33,5'i son derece önemli olduğu yanıtını, %44,3'ü oldukça önemli olduğu yanıtını, %19,0'ı önemli olduğu yanıtını, %3,2'si çok önemli olmadığı yanıtını işaretlemiştir. Önemsiz şıkkını seçen bir katılımcı olmamıştır. Burada yaklaşık %97'lik bir kesimin katılmalı yönetimin kendi çalışma koşullarıyla ilgili konularda önemli olduğunu düşündüğü görülmektedir.

Tablo 3'te katılımcıların, herhangi bir konuda karar verme aşamasında bu sürece dahil edilip edilmedikleri ile ilgili soruya %15,8'i tamamen dahil edildiğini, %58'9 u bazen dahil edildiğini, %21,5'i

nadiren dahil edildiğini ifade etmiştir. Katılımcıların % 3,8'i karar verme süreçlerini hiç dahil edilmediklerini ifade etmiştir.

Tablo 3'te katılımcıların, çalışanlarını etkileyen konulardaki karar verme aşamalarına dahil edilip edilmedikleri ilgili soruya ise %18,4 lük kesim tamamen dahil edildiğini, %53,8'lik kesim bazen dahil edildiğini, %19,0'lık kesim nadiren dahil edildiğini ifade ederken %8,9'luk kesim ise hiç dahil edilmediklerini ifade etmiştir.

Tablo 4. GD1 İfadesine Ait Görüşlerin Banka Türüne Göre Dağılımı

Organizasyonunuz demokratik bir çalışma ortamına sahip midir?	Kamu		Özel	
	Fr.	%	Fr.	%
Evet	44	61,1	58	67,4
Hayır	16	22,2	20	23,3
Bazen	12	16,7	8	9,3
Toplam	72	100	86	100

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan kamu bankası çalışanlarının %61,1'i çalıştıkları bankanın demokratik bir ortama sahip olduğunu düşünürken %22,2'si demokratik olmadığı düşünmektedir. Özel banka çalışanlarının %67,4'ü çalıştıkları ortamı demokratik olarak değerlendirirken %23,3'ü ise demokratik olmadığını düşünmektedirler.

Tablo 5. GD2 İfadesine Ait Görüşlerin Banka Türüne Göre Dağılımı

Karar verme aşamasında çalışan katılımının başarıya etkisi ne seviyededir?	Kamu		Özel	
	Fr.	%	Fr.	%
Yüksek	37	51,4	41	47,7
Normal	31	43,1	41	47,7
Etkisiz	4	5,6	4	4,7
Toplam	72	100,0	86	100,0

Kamu ve özel banka çalışanlarının katımlı yönetim uygulamalarının kendi başarılarına olan etkisinin seviyeleri hakkında bilgi toplanmak istenmiştir. Verilen yanıtların yüzdeleri tablo 5 incelendiğinde kamu bankası çalışanları katımlı yönetim uygulamalarının başarıya olan etkisinin, özel banka çalışanlarına göre azda olsa daha yüksek olduğu yönünde yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 6. GD3 İfadesine Ait Görüşlerin Banka Türüne Göre Dağılımı

Karar verme aşamasında çalışan katılımının organizasyonunuza katkısı ne seviyededir?	Kamu		Özel	
	Fr.	%	Fr.	%
Yüksek	26	36,1	35	40,7
Normal	36	50,0	45	52,3
Etkisiz	10	13,9	6	7,0
Toplam	72	100	86	100

Banka çalışanlarının katımlı yönetim uygulamalarının, çalıştıkları bankalara katkısının ne seviyede olduğu ya da olacağını yanıtını aramaktadır. Verilen yanıtların yüzdeleri incelendiğinde özel banka çalışanları kamu bankası çalışanlarına oranla katkının daha fazla olacağı yönünde cevap vermişlerdir.

Tablo 7. GD4 İfadesine Ait Görüşlerin Banka Türüne Göre Dağılımı

Çalışanların kendi çalışma koşullarını etkileyen kararlara katılımının ne derecede önemli olduğunu düşünüyorsunuz?	Kamu		Özel	
	Fr.	%	Fr.	%
Son derece önemli	29	40,3	24	27,9
Oldukça önemli	20	27,8	50	58,1
Önemli	20	27,8	10	11,6
Çok önemli değil	3	4,2	2	2,3
Önemsiz	0	0	0	0
Toplam	72	100	86	100

Özel ve kamu bankası çalışanlarının katımlı yönetim uygulamalarının kendi çalışma koşullarını etkileyen kararlarda ne derece önemsediklerinin belirlenmesine yönelik; özel ve kamu bankası çalışanlarının katımlı yönetimi ne derecede uygulanmasını arzuladıkları açısından ipucu verebilecek önemli bir ayrıntıdır.

Yanıtlar incelendiğinde kamu bankası çalışanlarının, özel banka çalışanlarına göre kendi çalışma ortamlarını etkileyecek kararlarda katılımı daha çok önemsedikleri görülmektedir. Ancak hem kamu bankası çalışanları hem de özel banka çalışanları genel olarak kendi koşullarını etkileyecek kararlarda katılımın oldukça önemli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 8. GD5 İfadesine Ait Görüşlerin Banka Türüne Göre Dağılımı

Banka Türü	Organizasyonunuz, çalışanlarını karar verme aşamasındaki sürece dahil eder mi?								Toplam	
	Tamamen dahil eder		Bazen dahil eder		Nadiren dahil eder		Hiç dahil etmez			
Kamu	4	%5,6	44	%61,1	21	%29,2	3	%4,2	72	%100
Özel	21	%24,4	49	%57,0	13	%15,1	3	%3,5	86	%100
Toplam	25	%15,8	93	%58,9	34	%21,5	6	%3,8	158	%100

$\chi^2 = 12,569$, $p = 0,006$ H_1 : Desteklenmiştir

Banka türüne göre katımlı yönetim düzeyi arasında ilişkinin varlığının test etmek amacıyla ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. $\chi^2 = 12,569$, $p = 0,006$

Değerlere göre banka türü ile katımlı yönetim arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde ($0,006 < 0,05$) araştırmaya katılanların çalıştıkları banka türü ile karar verme süreçlerine katılımları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Araştırmaya katılanlardan özel banka çalışanı olanlar kamu bankası çalışanlarına göre karar verme süreçlerine daha yüksek düzeyde dahil oldukları görüşündedir.

Tablo 9. GD6 İfadesine Ait Görüşlerin Banka Türüne Göre Dağılımı

Banka Türü	Organizasyonunuz, çalışanlarını etkileyen konulardaki karar verme aşamalarına çalışanlarını dahil eder mi?								Toplam	
	Tamamen dahil eder		Bazen dahil eder		Nadiren dahil eder		Hiç dahil etmez			
Kamu	8	%11,1	41	%56,9	15	%20,8	8	%11,1	72	%100
Özel	21	%24,4	44	%51,2	15	%17,4	6	%7,0	86	%100
Toplam	29	%18,4	85	%53,8	30	%19,0	14	%8,9	158	%100

$\chi^2= 5,018$, $p = 0,17$ H_2 : *desteklenmemiştir*

Banka türüyle çalışanlarını etkileyen konulardaki karar verme aşamalarına çalışanların katılımının ilişkisinin analizinde ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde ($0,17 > 0,05$) araştırmaya katılanların çalıştıkları banka türü ile karar verme süreçlerine katılımları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani analiz sonucuna göre araştırmaya katılan kamu ve özel banka çalışanları kendilerini etkileyen konulardaki karar verme aşamalarına bazen dahil edildikleri görüşündedir.

Tablo 10. Çalışan Katılımının Uygulanması Gereken Alanların Analizi

	Evet		Hayır		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Çalışan brifingleri	43	27,2	115	72,8	158	100
Şirket gazetesi	18	11,4	140	88,6	158	100
Öneri tasarıları	53	33,5	104	65,8	158	100
Çalışan anketleri	56	35,4	102	64,6	158	100
Kalite dönemleri	29	18,4	129	81,6	158	100
Çalışma takımları	47	29,7	111	70,3	158	100
Çalışan forumları	24	15,2	134	84,8	158	100

Tablo 10'da katılımcıların çalıştıkları organizasyonda hangi alanlarda katılım olması gerektiği ile ilgili düşünceleri yer almaktadır. Buna bağlı olarak banka çalışanlarının öneri tasarıları, çalışan anketleri ve çalışma takımları gibi konularda daha çok katılımın olması gerektiğini düşünmektedirler. Şirket gazetesi ve çalışan forumlarına ise bu oran yarı yarıya daha düşük olarak belirlenmiştir.

Tablo 11. Çalışan Katılımıyla Hedeflenen Sonuçların Analizi

Sonuçlar	Evet		Hayır		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Üretkenliği arttırmayı	115	72,8	43	27,2	158	100
Müşteri servisini geliştirmeyi	40	25,3	118	74,7	158	100
Motivasyonu arttırmayı	78	49,4	80	50,6	158	100
İş tatminini arttırmayı	48	30,4	110	69,6	158	100
İyi bir pratik sergilemeyi	9	5,7	149	94,3	158	100

Tablo 11'de katılımcıların, organizasyonlarının çalışan katılımı ile hangi konularda başarı sağlamaya çalıştığı ile ilgili düşünceleri yer almaktadır. Burada en çok işaretlenen seçeneklerin üretkenliği ve motivasyonu arttırmak olduğu dikkat çekmektedir.

Özel ve Kamu Bankalarında KY Uygulamalarının Değerlendirilmesi¹

Kamu ve özel bankalar arasında KY uygulamaları arasındaki farklılıkların analiz edilmesinde bağımsız örnekler t testi kullanılmıştır. “ H_3 : Kamu ve Özel Bankaları Arasında KY Uygulamalarında Farklılık Vardır”, elde edilen veriler Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Özel ve Kamu Banka KY Uygulamalarının T Testi Sonuçları

Kod	Banka Türü	N	\bar{x}	σ	t	p	Hipotez
KY1	Kamu	72	2,65	0,87	7,54	0,000	H ₃₋₁ kabul
	Özel	86	3,68	0,84			
KY2	Kamu	72	3,40	0,78	4,01	0,000	H ₃₋₂ kabul
	Özel	86	3,96	0,95			
KY3	Kamu	72	2,41	0,82	7,30	0,000	H ₃₋₃ kabul
	Özel	86	3,48	1,03			
KY4	Kamu	72	3,37	0,81	3,47	0,001	H ₃₋₄ kabul
	Özel	86	3,88	0,99			
KY5	Kamu	72	2,75	1,17	4,24	0,000	H ₃₋₅ kabul
	Özel	86	3,50	1,03			
KY6	Kamu	72	3,38	0,96	2,40	0,018	H ₃₋₆ kabul
	Özel	86	3,76	1,01			
KY7	Kamu	72	2,59	0,88	5,71	0,000	H ₃₋₇ kabul
	Özel	86	3,48	1,05			
KY8	Kamu	72	3,47	0,84	3,15	0,002	H ₃₋₈ kabul
	Özel	86	3,91	0,92			
KY9	Kamu	72	2,97	0,99	4,68	0,000	H ₃₋₉ kabul
	Özel	86	3,74	1,06			
KY10	Kamu	72	3,19	0,96	4,39	0,000	H ₃₋₁₀ kabul
	Özel	86	3,89	1,03			
KY11	Kamu	72	1,44	0,95	4,40	0,000	H ₃₋₁₁ kabul
	Özel	86	2,25	1,36			
KY12	Kamu	72	2,01	1,13	4,19	0,000	H ₃₋₁₂ kabul
	Özel	86	2,86	1,36			
KY13	Kamu	72	1,72	1,06	4,58	0,000	H ₃₋₁₃ kabul
	Özel	86	2,65	1,48			
KY14	Kamu	72	2,44	1,16	3,61	0,000	H ₃₋₁₄ kabul
	Özel	86	3,19	1,41			
KY15	Kamu	72	1,86	0,98	4,58	0,000	H ₃₋₁₅ kabul
	Özel	86	2,75	1,39			
KY16	Kamu	72	2,25	1,04	5,76	0,000	H ₃₋₁₆ kabul
	Özel	86	3,26	1,16			

¹ Ölçekte yer alan ifadeler (değişkenler) kodlarıyla birlikte eklerde verilmektedir.

KY17	Kamu	72	3,54	0,96	2,09	0,037	H ₃₋₁₇ kabul
	Özel	86	3,84	0,87			
KY18	Kamu	72	2,02	1,26	2,82	0,005	H ₃₋₁₈ kabul
	Özel	86	2,62	1,39			
KY19	Kamu	72	2,47	1,30	3,24	0,001	H ₃₋₁₉ kabul
	Özel	86	3,13	1,28			
KY20	Kamu	72	2,56	1,21	4,03	0,000	H ₃₋₂₀ kabul
	Özel	86	3,13	1,11			
KY21	Kamu	72	3,31	0,96	4,32	0,000	H ₃₋₂₁ kabul
	Özel	86	3,94	0,85			
KY22	Kamu	72	2,26	1,01	4,03	0,000	H ₃₋₂₂ kabul
	Özel	86	2,98	1,21			
KY23	Kamu	72	3,23	0,93	2,69	0,008	H ₃₋₂₃ kabul
	Özel	86	3,63	0,94			
KY24	Kamu	72	3,18	0,84	3,26	0,001	H ₃₋₂₄ kabul
	Özel	86	3,66	1,01			
KY25	Kamu	72	3,12	0,69	4,23	0,000	H ₃₋₂₅ kabul
	Özel	86	3,67	0,90			
KY26	Kamu	72	3,18	0,76	3,92	0,000	H ₃₋₂₆ kabul
	Özel	86	3,68	0,84			

Gerçekleştirilen analizden elde edilen değerlere göre, kamu ve özel bankaların KY uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ($p < 0,05$) belirlenmiştir. Özel bankaların kamu bankalarına kıyasla KY uygulamalarına daha fazla ağırlık verdikleri ifade edilebilmektedir.

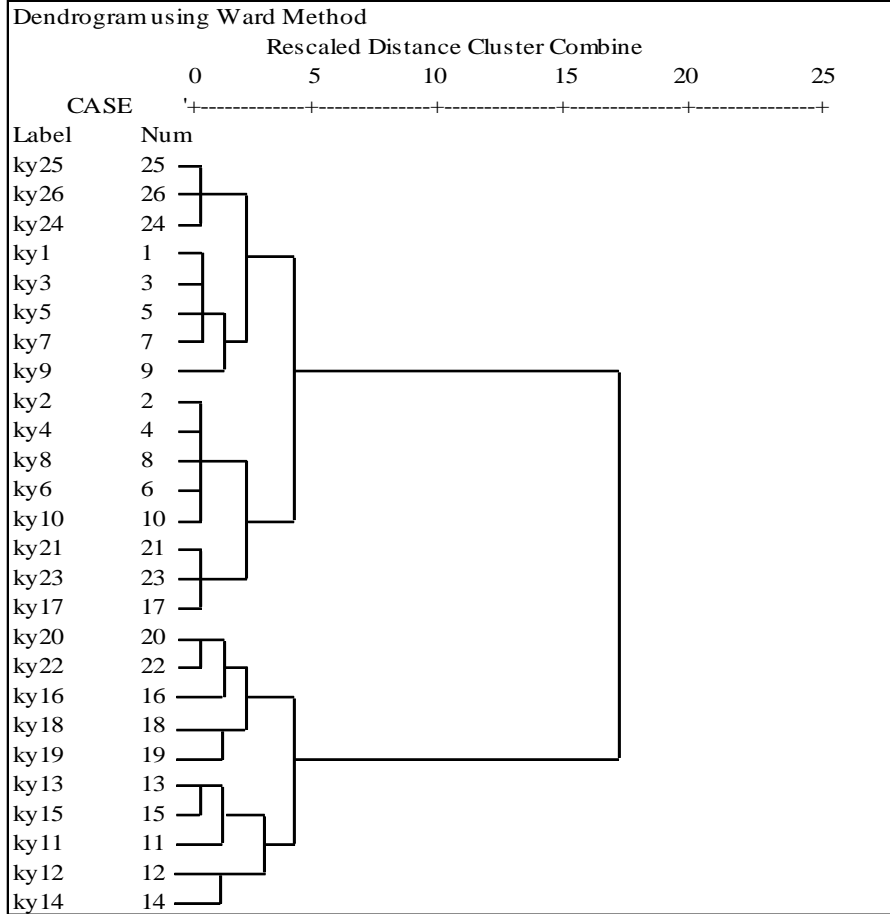
Kümeleme Analizi Bulguları

Kümeleme analizi, ele alınan değişkenlere göre birbirine benzer ya da nesnelere bir grup altında toplayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2009: 236-237). Hiyerarşik kümeleme teknikleri, birimlerin benzerliklerini dikkate alarak belirli düzeylerde birbirleri ile birleştirmeyi amaçlayan tekniklerdir. Hiyerarşik kümeleme tekniğinde verilerin normal dağılımlı olması gerektiği varsayımı olmakla birlikte bu prensipte kalmakta; uygulamalarda uzaklık değerlerinin normalliği yeterli görülmektedir (Doğan ve Başokçu, 2010: 66).

Bu çalışmada, kümeleme analizinin kullanılmasının amacı; banka çalışanlarının çalıştıkları şubelerde katımlı yönetim uygulamaları ile ilgili düşüncelerini açıklayan ifadelerle verilen cevaplar doğrultusunda bu ifadelerin kümelene eğilimlerini ortaya koymaktır. Araştırmaya katılan katılımcıların KY ile ilgili ifadelerin hangilerini birbiriyle ilişkili olarak algıladığına, eğer kümelene anlamlı çıkıyorsa her kümenin (grupun) katımlı yönetimin hangi alanına ve konusuna ait olduğunu belirlemektir. Bu bakımdan kümeleme analizi ile, uygulanan anketin KY açısından daha iyi anlaşılması ve yorumlanması amaçlanmıştır. Bu çalışmada hiyerarşik kümeleme yöntemlerinden “Ward” tekniği uygulanmıştır. “En küçük varyans” yöntemi olarak da isimlendirilen Ward tekniğinin seçilmesinin nedeni; birey sayısının çok olduğu durumlarda ($n > 50$) diğer aşamalı yöntemlere göre daha iyi sonuç veriyor olmasıdır (Kızılgın, 2009: 104). Dendogram (ağaç diyagramı) sonrasında banka çalışanlarının

katılnalı yönetim uygulamaları ile ilgili ifadelerin algılama kümelenmeleri aşağıda yer alan grafikte gösterildiği şekilde olmuştur.

Şekil 1: Ward Tekniğiyle Elde Edilen Dendoğram



Dendrogram sonuçları incelendiğinde sorular arasındaki kümelenme yedi şekilde oluşmuş anlamlı kümelerdir. Bu kümeler:

A Kümesi: A1: ky25, ky26, ky24; A2: ky1, ky3, ky5, ky7, ky9; A3: ky2, ky4, ky8, ky6, ky10; A4: ky21, ky23, ky17

B Kümesi: B1: ky20, ky22, ky16, ky18, ky19; B2: ky13, ky15, ky11; B3: ky12, ky14

A1 Kümesi Değerlendirmesi: Katılnalı yönetim, etkinlik ve verimlilik ile yakından ilişkilidir ve aynı zamanda demokrasinin de bir gereğidir. Fikirlerin saygı görmesi demokrasi ile, düşüncelerin beğeni toplaması güven ve etkinlik ile, işi nasıl yapacağına astın karar vermesi ise verimlilik ile yakından

ilişkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda katılımcıların bu üç ifadeyi benzer olarak algılamaları katımlı yönetimin olgusunun bu boyutlarıyla değerlendirilebilir. Bu üç ifadeye verilen yanıtlara göre, banka çalışanlarının çalışma ortamlarının (ya da örgütlerinin) katımlı yönetime ne kadar yatkın olduğunu belirlemektedir. Bu ifadelere verilen yanıtlarda ortalama değerleri yüksek ise bahsi geçen örgütte katımlı yönetimin etkin olduğu söylenebilir. Düşük çıkması durumunda ise o örgütün dikey bir yapılaşma gösterdiği, yönetimin merkezileştiği ve katılımcılığın azaldığını söylemek doğru olacaktır.

Tablo 13. A1 Kümesinde Yer Alan İfadeler

KY25	Fikirlerim ciddi olarak saygı görür
KY26	Düşüncelerim beğeni toplar.
KY24	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.

A2 Kümesi Değerlendirmesi: A2 kümesinde toplanan ifadeler incelendiğinde, ifadelerin iş ile ilgili katılmanın iş ile ilgili boyutlarıyla yakından alakalıdır. Katılımcılar iş ile ilgili konulardaki katılımla ilgili soruları birbiriyle alakalı olarak benimsemiş ve birbirlerine yakın yanıtlar vermişlerdir. Katılımcılığın temel alanlarından birisi amaç belirlemedir. Buna göre çalışanlar bir amacın belirlenmesi, bir iş dizaynının yapılması ve hatta işin yapılma hızının kararlaştırılmasında katılımda bulunabilirler

Tablo 14. A2 Kümesinde Yer Alan İfadeler

KY1	Müdürüm/idarecim işin nasıl yapıldığı hakkında görüşümü ister.
KY3	Müdürüm/idarecim kaliteyi nasıl denetleyeceğim hakkında fikrimi sorar.
KY5	Müdürüm/idarecim işlerin nasıl hızlı yapıldığı hakkında fikrimi sorar.
KY7	Müdürüm/idarecim işin nasıl tahsis edildiği hakkında fikrimi sorar.
KY9	Müdürüm/idarecim işin ne zaman yapıldığı hakkında fikrimi sorar.

A3 Kümesi Değerlendirmesi: A3 kümesinde toplanan ifadeler, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları ortamlarda iş ile ilgili konularda katılmayı hangi düzeylerde arzuladıkları hakkında ipuçları içermektedir. A2 kümesiyle katılımcıların çalıştıkları bankalarda katımlı yönetim uygulamalarının uygulanma boyutları tespit edilirken, A3 kümesinde de katılımcıların bu uygulamaları ne düzeyde arzuladıkları ile ilgili sonuçlar ortaya konmaktadır.

Tablo 15. A3 Kümesinde Yer Alan İfadeler

KY2	Müdürüm/idarecimden işlerin nasıl yapıldığı hakkında bana görüşümü sormasını isterim.
KY4	Müdürüm/idarecim kaliteyi nasıl denetleyeceğim hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
KY8	Müdürüm/idarecim işin nasıl tahsis edildiği hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
KY6	Müdürüm/idarecim işlerin nasıl hızlı yapıldığı hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
KY10	Müdürüm/idarecim işin ne zaman yapıldığı hakkındaki fikrimi sormasını isterim.

A4 Kümesi Değerlendirmesi: A4 kümesindeki ifadeler incelendiğinde katılımcıların örgütsel hedefler, politikalar, kurallar, eğitim ihtiyaçları ile ilgili fikrine başvurulmasını bekleyen kişiler ifade edilmektedir. İfadeler genel anlamda çalışanların planlama, yürütme gibi üst yönetim fonksiyonlarına dahil olma istekleriyle ilgilidir.

Tablo 16. A4 Kümesinde Yer Alan İfadeler

KY21	Müdürüm/idarecim organizasyonel hedefler hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
KY23	Müdürüm/idarecim organizasyonel politikalar ve kurallar hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
KY17	Müdürüm/idarecim eğitim ihtiyaçları hakkındaki fikrimi sormasını isterim.

B1 Kümesi Değerlendirmesi: B1 kümesindeki ifadeler incelendiğinde katılımcıların örgütsel hedefler, politikalar, kurallar, eğitim ihtiyaçları ile ilgili fikrine başvuru alan kişiler ifade edilmektedir. İfadeler genel anlamda çalışanların planlama, yürütme gibi üst yönetim fonksiyonlarına dahil olmalarıyla ilgilidir.

Tablo 17. B1 Kümesinde Yer Alan İfadeler

KY20	Müdürüm/idarecim organizasyonel hedefler hakkında fikrimi sorar.
KY22	Müdürüm/idarecim organizasyonel politikalar ve kurallar hakkında fikrimi sorar.
KY16	Müdürüm/idarecim eğitim ihtiyaçları hakkında fikrimi sorar.
KY18	Müdürüm/idarecim önemli satın almalar yapmadan önce fikrimi sorar.
KY19	Müdürüm/idarecim önemli satın almalar yapmadan önce fikrimi sormasını isterim.

B2 Kümesi Değerlendirmesi: B2 kümesindeki ifadeler değerlendirildiğinde insan kaynaklarıyla ilgili alanlarda fikrine başvuru alan kişilerin oluşturduğu grup değerlendirilmektedir. Kümeye giren ifadeler araştırmaya katılanların çalıştıkları bankalarda yönetime bu boyutuyla katılımın olup olmadığını belirlemede yardımcı olmuştur.

Tablo 18. B2 Kümesinde Yer Alan İfadeler

KY13	Müdürüm/idarecim bir çalışanı disipline etmeden önce fikrimi sorar.
KY15	Müdürüm/idarecim bir çalışanın performansını değerlendirmeden önce fikrimi sorar.
KY11	Müdürüm/idarecim işe birini almadan önce fikrimi sorar.

B3 Kümesi Değerlendirmesi: B3 kümesinde yer alan ifadeler, insan kaynakları çalışmaları konusunda yönetime yardımcı olabileceğini düşünerek yönetimden fikirlerine başvurulmasını bekleyen kişiler ifade edilmektedir.

Tablo 19. B3 Kümesinde Yer Alan İfadeler

KY12	Müdürüm/idarecim birini işe almadan önce fikrimi sormasını isterim.
KY14	Müdürüm/idarecimden bir çalışanı disipline etmeden önce fikrimi sormasını isterim.

SONUÇ

Türkiye’de bankacılık sektörü finansal sistemin en önemli kilometre taşlarından birisini oluşturmaktadır. Bankacılık ekonomi içerisinde finansal sistemin işlerliği açısından son derece önemli bir konumdadır. Diğer taraftan ekonomik kriz sonrasında hızlı bir büyümeye girerek şube sayısı ve çalışan sayısı açısından önemli bir büyüklüğe ulaşmıştır ve ileri teknolojik uygulamaların yanı sıra istihdam alanı olarak da önemli bir yerde durmaktadır. İfade edilen bu özellikler yönetim felsefesi olarak çağdaş yönetim uygulamalarının sektörde yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu uygulamaların başında da katımlı yönetim gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel bankalarda katımlı yönetim uygulamalarının karşılaştırmalı analizini yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda, literatürdeki çalışmalardan faydalanılarak oluşturulan anket formundaki ifadeler 5 dereceli likert tipi ölçek şeklinde verilmiştir. Çalışma, Kütahya İlinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarında çalışan ve araştırmayı kabul eden bankaların şubelerindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ana hipotezi katımlı yönetim uygulamalarının kamu ve özel bankalar arasında farklı olduğudur. Ana hipotez doğrultusunda katımlı yönetim uygulamalarının kamu ve özel bankalar arasında farklılığını test etmek amacıyla t testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre tüm uygulamalarda özel bankaların kamu bankalarına kıyasla daha fazla katılmayı teşvik edici olduğu belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen kümeleme analizi sonuçlarına göre;

1. **Küme:** Fikirlerine saygı duyulan, düşünceleri beğeni toplayan ve işini nasıl yapacağına kendi karar verenlerden oluşmaktadır. Bu küme, kendisinin değerli görülmeği istendiği, saygı duyulan ve güvenli olan kimseleri ifade etmektedir.
2. **Küme:** İşle ilgili planlama ve uygulamalara yönelik yöneticilerin fikirlerine başvurduğu kişilerden oluşmaktadır. Bu küme, işlerle ilgili planlamalarda görüşlerine başvuru alanları ifade etmektedir.
3. **Küme:** İşle ilgili planlama ve uygulamalara yönelik yöneticilerin kendilerine fikirlerini sormasını bekleyen kişilerden oluşmaktadır. Bu küme, işlerle ilgili planlamalarda görüşlerine başvuru bekleyenleri ifade etmektedir.
4. **Küme:** Örgütsel politika, hedef ve eğitim ihtiyaçlarına yönelik yöneticilerin kendilerine fikirlerini sormasını bekleyen kişilerden oluşmaktadır.
5. **Küme:** Örgütsel politika, hedef ve eğitim ihtiyaçlarına yönelik yöneticilerin fikirlerine başvurduğu kişilerden oluşmaktadır.
6. **Küme:** Diğer çalışanlarla ilgili olarak, disiplin, işe alma ve performans alanlarında yöneticilerin fikirlerine başvurduğu kişilerden oluşmaktadır.
7. **Küme:** Diğer çalışanlarla ilgili olarak, disiplin, işe alma ve performans alanlarında yöneticilerin görüşlerine başvuru bekleyenleri ifade etmektedir.

Elde edilen kümeler incelendiğinde, çalışanların fikirlerinin beğenilmesi, saygı duyulması, kendi kararlarını verebilme, fikirlerine başvuru beklenmesini taşıma, fikirlerine başvuru alanları olma, örgütsel politika, hedefler, tahsisat vb alanlarda kendilerine danışılması beklentisini taşıma gibi özelliklerde gruplandıkları görülmektedir.

KAYNAKÇA

AKIN, F. ve ECE, N., (2009), “Küresel Finansal Kriz ve Bankacılık Sektörü İstihdamı Üzerindeki Etkileri”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:XXVII, Sayı:II, ss.153-168.

BAIMAN, S. and EVANS, J. H. (1983), “Pre-Decision Information and Participative Management Control Systems”, Journal of Accounting Research, Vol:21, No:2, Autumn, pp.371-395.

BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., (2008), “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Cilt:13, Sayı:1, ss.29-56.

- BASS, B. M. and SHACLETON, V.J. (1979), "Industrial Democracy and Participative Management: A Case For A Synthesis", *Academy of Management Review*, Vol:4, No:3, pp.393-404.
- BENOLİEL, P. and SOMECH, A., (2010), "Who Benefits From Participative Management?", *Journal of Educational Administration*, Vol:48, No:3, pp.285-308.
- DOĞAN, N. ve BAŞOKÇU, T. O., (2010), "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması" *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Dergisi*, 1(2), Ss. 65- 71.
- EDDLESTON, K. A., OTONDO, R. F. and KELLERMANN, F. W., (2008), "Conflicts, Participative Decision-Making and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis", *Journal of Small Business Management*, 46(3), pp.456-484.
- FISHER, K. K., (1986), "Management Roles in The Implementation of Participative Management Systems", *Human Resource Management*, Fall, Vol:25, No:3, pp.459-479.
- İSLAMOĞLU, A. H., (2009), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- JAIN, R. and PREMKUMAR, R. (2010), "Management Styles, Productivity & Adaptability of Human Resources: An Empirical Study", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol:46, No:2, October, pp.328-344.
- KAHNWEILER, M. William ve THOMPSON, A. Margaret (2000), "Levels of Desired, Actual, and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation" *Journal of Business and Psychology*, Vol.14, No: 3, pp.407-427.
- KAUFMAN, B. E. (2001), "The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management Antecedents in Early Industrial Relations", *Human Research Management Review*, 11, pp.505-533.
- KHRUASUVAN, M., DASTOOR, B., BAUMANİS, L. O. and MUJTABA, B. G. (2009), "The Application of Participative Management Training and Its Relationship to Thai Cultural Values: Is There a Good Fit", *China-USA Business Review*, Feb., Vol:8, No:2, pp.46-54.
- KIM, S., (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, March/April, Vol:62, No:2, pp.231-241.
- KIZGIN, Y., (2009), "Tüketicilerin Kredi Kartı Marka Tercih Nedenlerinin Kümeleme Analizi ile İncelenmesi: Muğla Örneği" *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt:7, No:2, ss.93-110.
- KUYE, O. L. and SULAIMON, A. A. (2011), "Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria", *Serbian Journal of Management*, 6 (1), pp.1-15.
- LEIDECKER, J. K. and HALL, J. L. (1974), "A New Justification For Participative Management", *Human Resource Management*, Spring, pp.28-31.
- MARGULİES, N. and BLACK, S., (1987), "Perspectives on the Implementation of Participative Approachs", *Human Resource Management*, Vol:26, No:3, pp.385-412.

MCCAFFREY, D. P., FAERMAN, S. R. and HART, D. W. (1995), "The Appeal and Difficulties of Participative Systems", *Organization Science*, Vol:6, No:6, pp.603-627.

MCLEOD, I. H. and BENNET, J. E. (1972), "When Participative Management", *McKinsey Quarterly*, Winter72, Vol:8, No:3, pp.54-62.

OGBEIDE, G.C.A. and HARRINGTON, R. J. (2011), "The Relationship Among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:23, No:6, pp.1-38.

SERINYEL, S., (2008), "Definition and Discussion of Employee Involvement and Employee Participation within Is Bank" *Business School University of Glamorgan*, Ss. 131-137.

<http://www.serhatserinyel.com/serhatserinyeldiss.pdf> (25.04.2011)

-----, (2010), *Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü*, BDDK, Sayı:2011/1, s.5.
http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Raporlar/Diger_Raporlar/9105tbs_genel_gorunum_aralik_2010.pdf

EK-1

Kod**Değişkenler/İfadeler**

- KY1 Müdürüm/idarecim işin nasıl yapıldığı hakkında görüşümü ister.
- KY2 Müdürüm/idarecimden işlerin nasıl yapıldığı hakkında bana görüşümü sormasını isterim.
- KY3 Müdürüm/idarecim kaliteyi nasıl denetleyeceğim hakkında fikrimi sorar.
- KY4 Müdürüm/idarecimden kaliteyi nasıl denetleyeceğim hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
- KY5 Müdürüm/idarecim işlerin nasıl hızlı yapıldığı hakkında fikrimi sorar.
- KY6 Müdürüm/idarecimden işlerin nasıl hızlı yapıldığı hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
- KY7 Müdürüm/idarecim işin nasıl tahsis edildiği hakkında fikrimi sorar.
- KY8 Müdürüm/idarecim işin nasıl tahsis edildiği hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
- KY9 Müdürüm/idarecim işin ne zaman yapıldığı hakkında fikrimi sorar.
- KY10 Müdürüm/idarecimden işin ne zaman yapıldığı hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
- KY11 Müdürüm/idarecim işe birini almadan önce fikrimi sorar.
- KY12 Müdürüm/idarecimden birini işe almadan önce fikrimi sormasını isterim.
- KY13 Müdürüm/idarecim bir çalışanı disipline etmeden önce fikrimi sorar.
- KY14 Müdürüm/idarecimden bir çalışanı disipline etmeden önce fikrimi sormasını isterim.
- KY15 Müdürüm/idarecim bir çalışanın performansını değerlendirmeden önce fikrimi sorar.
- KY16 Müdürüm/idarecim eğitim ihtiyaçları hakkında fikrimi sorar.
- KY17 Müdürüm/idarecimden eğitim ihtiyaçları hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
- KY18 Müdürüm/idarecim önemli satın almalar yapmadan önce fikrimi sorar.
- KY19 Müdürüm/idarecimden önemli satın almalar yapmadan önce fikrimi sormasını isterim.
- KY20 Müdürüm/idarecim organizasyon hedefleri hakkında fikrimi sorar.
- KY21 Müdürüm/idarecimden organizasyon hedefleri hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
- KY22 Müdürüm/idarecim organizasyon politikaları ve kuralları hakkında fikrimi sorar.
- KY23 Müdürüm/idarecimden organizasyon politikaları ve kuralları hakkındaki fikrimi sormasını isterim.
- KY24 İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.
- KY25 Fikirlerim ciddi olarak saygı görür.
- KY26 Düşüncelerim beğeni toplar.

1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Kesinlikle katılmıyorum (Kahnwiler ve Thompson, 2000) çalışmasından uyarlanmıştır.