

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
PERFORMANS KRİTERLERİNE ETKİSİ
VE TESCO KİPA UYGULAMASI**

İsmail Taylan BOZOĞLAN

Danışman
Prof. Dr. Semra AYTUĞ

2010

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800154

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : İsmail Taylan BOZOĞLAN
Tez Başlığı : Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması

Savunma Tarihi : 18.10.2010
Danışmanı : Prof.Dr.Semra AYTUĞ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Semra AYTUĞ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Nejat BİLGİNER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Mustafa ÖZATEŞLER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği

Oy Çokluğu

İsmail Taylan BOZOĞLAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.... / ... /

İSMAİL TAYLAN BOZOĞLAN

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması

İsmail Taylan BOZOĞLAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

Örgüt kültürü son otuz yıldan bu yana gelişmiş ve önemi artmış bir kavramdır. Bu kavramın öneminin artmasının nedenlerinin başında artan ticaret hacmi ile pazarlardaki rekabetin üst düzeye çıkması gelir. Örgütler arası farkları oluşturan sosyal konuların önem kazanması, örgüt başarıları üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. Bir sosyal topluluk olarak örgütün sahip olduğu kültür, onu birleştiren, bir arada tutan ve yaptıklarını anlamlandıran kavramdır. Bu özelliği ile örgütün performansı ile yakından ilgilidir.

Örgütün performansına etkisi açısından örgüt kültürünün bir örgüt içerisinde doğru şekilde oluşması ve benimsenmesi büyük önem taşır. Bu süreçte etkin olarak kullanılacak araçların başında performans kriterleri gelir. Performans kriterleri örgütteki hemen her parçanın olduğu gibi örgüt kültüründen etkilenirler. Çalışmada, performans kriterlerinin örgüt kültüründen özellikle değerler yoluyla doğrudan, örgüt kültürünün bir araç olarak örgüte getirdiği sistemler ve anlamlardan da, dolaylı olarak etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Değerler, Örgüt Kültürü ve Performans, Performans Kriterleri

ABSTRACT

Master's Thesis

**Effect of Organizational Culture to the Performance Criteria and Tesco Kipa
Case Study**

İsmail Taylan BOZOĞLAN

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Management
International Business Administration Program**

Organizational culture is a notion that emerged and gained importance over the last thirty years. One of the crucial reasons that caused gaining importance is increasing level of competition due to raising volume of trade. Social concepts that create differences among organizations become more important due to their effect on organizational success. As a social community, an organization and its culture, binds, unifies an organization and gives meaning to its actions. Culture is deeply related to an organization's performance.

From the view of organizational culture affecting an organization's performance, it has to be formed and accepted appropriately. At this phase, one the most useful tools are performance criteria. Performance criteria are affected by organizational culture as many other organizational parts. At this study, it's seen that performance criteria are affected by organizational culture directly via values and indirectly via systems and meanings that organizational culture bring as a tool.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Culture and Performance, Performance Criteria

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS KRİTERLERİNE ETKİSİ VE TESCO KİPA UYGULAMASI

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR

1.1. Kültür Tanımı.....	2
1.2. Kültürün Özellikleri	4
1.3. Kültürün Bileşenleri	7
1.3.1. Dil.....	7
1.3.2. Din.....	9
1.3.3. Estetik.....	10
1.3.4. Değerler ve Tutumlar	11
1.3.5. Eğitim.....	13
1.3.6. Sosyal Kurumlar	14
1.3.7. Maddi Kültür.....	15
1.3.8. Yasalar ve Politika	15
1.4. Kültürle İlgili Diğer Öğeler.....	16

1.4.1. Semboller	16
1.4.2. Normlar	17
1.4.3. İnançlar.....	17
1.4.4. Törelere	17
1.4.5. Alt Kùltürler	17
1.5. Kùltürle İlgili Yaklaşımlar	18
1.5.1. Yüksek ve Alçak Bağlamlı Kùltürler.....	18
1.5.2. Hostede'nin Kùltürel Tipolojisi	19
1.5.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	22
1.5.4. Kendine Gönderme Kriteri.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramı	25
2.2. Örgütün Tanımlanması.....	25
2.3. Örgütlerin Var Olma Sebebi	27
2.4. Örgüt ve Birey.....	28
2.5. Örgütle İlgili Sınıflandırmalar	29
2.5.1. Herbert G. Hicks Sınıflandırması.....	29
2.5.2. Diğer Sınıflandırmalar	31
2.6. Örgüt Kùltürü Kavramı ve Tanımı.....	33
2.7. Örgüt Kùltürünün Kaynağı	35
2.7.1. Örgüt Kùltürünü Şekillendiren Etkenler	37
2.7.2. Örgüt Kùltürünün Gelişim Tabanı	39
2.8. Örgüt Kùltürünün İşlevleri.....	40
2.9. Örgüt Kùltürünün Özellikleri.....	42
2.10. Örgüt Kùltürünün Düzeyleri ve Unsurları	43
2.10.1. Gözlemlenebilir Nesnelere.....	44
2.10.2. Değerler ve Türleri.....	49
2.10.3. Temel Varsayımlar (Sayılıtlar)	55
2.11. Örgüt Kùltürünü Boyutları.....	58

2.12. Örgüt Kültürü Türleri.....	60
2.13. Örgüt Kültürünün Yakın Kavramlarla İlişkisi	65
2.13.1. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşeme	65
2.13.2. Örgüt Kültürü ve Değişim.....	67
2.13.3. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	68
2.13.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	71
2.13.5. Örgüt Kültürü ve Liderlik	73
2.14. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMEDE PERFORMANS KRİTERLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS KRİTERLERİ İLE İLİŞKİSİ

3.1. Performans Değerleme.....	82
3.1.1. Performans Değerlemenin Tanımı	82
3.1.2. Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları.....	84
3.1.3. Performans Değerlemede Performans Kriterleri.....	88
3.1.4. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	89
3.2. Örgüt Kültürü ve Performans Kriterleri.....	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS KRİTERLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı	98
4.2. Araştırmanın Türü	98
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	98
4.4. Araştırmanın Sınırlamaları.....	99
4.5. Araştırma Bulgularının İncelenmesi	99
4.5.1. Örnek Örgütün Kuruluş ve Gelişimi	99
4.5.2. Örnek Örgütün Örgüt Kültürü İlgili Bilgiler.....	100

4.5.3. Örnek Örgütün Performans Değerleme Sistemi ve Performans	
Kriterleri	108
4.5.4. Mülakat Verileri	109
4.6. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi.....	122
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKÇA	133
EKLER	143

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
PDP	Performans Değerleme Formu
s.	Sayfa
vb.	Ve Benzeri

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1.1. YÜKSEK VE ALÇAK BAĞLAMLI KÜLTÜRLER	20
TABLO 2.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ELEMANLARI	52
TABLO 2.2. ROKEACH'IN NİHAİ VE ARACI DEĞERLERİ	55
TABLO 2.3. ÇEŞİTLİ KAYNAKLARDAKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI	59
TABLO 2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ	64
TABLO 2.5. DEĞİŞİMİN NEDENLERİ	69
TABLO 2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ ARAŞTIRMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI	73
TABLO 4.1. TESCO KİPA DEĞELERİ	103
TABLO 4.2. BİR DEĞER ÖDÜLÜ VERME SÜRECİ	105
TABLO 4.3. DEĞER ÖDÜLÜ	106
TABLO 4.4. LİDERLİK ÇERÇEVESİ ÖZET TABLO	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1.1. İNSAN ZİHİNSEL PROGRAMLAMASININ ÜÇ SEVİYESİ	3
ŞEKİL 1.2. KÜLTÜR	5
ŞEKİL 1.3. KÜLTÜRÜN BİLEŞENLERİ	8
ŞEKİL 1.4. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ	23
ŞEKİL 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMINA DAİR KARMA BİR GÖRÜNÜM	36
ŞEKİL 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÖRT İŞLEVİ	41
ŞEKİL 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZEYLERİ	45
ŞEKİL 2.4. BAZI DEĞERLER	51
ŞEKİL 2.5. BİR SOSYALLEŞME MODELİ	67
ŞEKİL 2.6. L4 STRATEJİSİ	78
ŞEKİL 2.7. MOTİVASYON VE DAVRANIŞIN SİSTEMSEL BİR MODELİ	80
ŞEKİL 3.1. TEMEL GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ	84
ŞEKİL 3.2. PERFORMANS DEĞERLEME BİLGİSİNİN KULLANIMI	86
ŞEKİL 4.1. TESCO KİPA YÜRÜTME ÇARKI	108

EKLER LİSTESİ

EK1: TESCO KİPA LİDERLİK ÇERÇEVESİ	143
EK2: TESCO KİPA PERFORMANS DEĞERLEME FORMU	149
EK3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS KRİTERLERİNE ETKİSİNİ İNCELEMELİK ADINA SORU FORMU	161

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabetle örgütlerin avantaj sağlamakta başvurdukları noktalar geçmişe göre farklılık göstermektedirler. Özellikle son yıllarda önem kazanan konuların başında sosyal konular gelir. Sosyal konular ölçülenmelerinin zorluğu ve birçok değişkene bağlı olarak değişmelerinden dolayı, çözümlenmek ve anlaşılmakta zorlanılmıştır. Bu zorluk konuyla ilgili yapılan çalışmalara da yansımıştır. Bu şartlar altında, özel bir konuya kaynak oluşturması açısından yapılan bu çalışmada, bu sosyal konuların başında gelen örgüt kültürü ele alınmıştır.

Örgüt kültürünün örgütler içerisinde benimsenmesi ve var olması o örgütün devamlılığı ve başarısı açısından çok önemlidir. Bu bağlamda, çalışmada örgüt kültürünü benimsetme yöntemlerinin en önemlisi olarak, örgüt kültürünün performans kriterlerine yansıtılması ve böylece çalışanlardan örgüt kültürüne uygun davranmalarının beklenmesi, bunun yanında örgüt kültürünün örgütteki derin etkileri yoluyla performans kriterlerini yapısal olarak ta etkilemeleri üzerinde durulmaktadır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Bölümlerden ilk üçü çalışmanın teorik kısmını oluştururken, son bölümde, üçüncü bölümün sonunda ortaya koyulan çıkarımları incelemek adına ikincil veriler toplanmış, bir mülakat yapılmış ve elde edilen verilerle çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde, çalışmanın kavramsal olarak değindiği kültür konusuna net bir bakış getirilmesi ve örgüt kültürü konusuna geçmeden önce konuyla ilgili önemli noktalara temel oluşturacak kültürle ilgili açıklamalara yer verilmesi amaçlanmıştır. Buna ek olarak, kültürle ilgili bir takım çözümlere kültür konusunun daha iyi anlaşılması için yer verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.1. Kültür Tanımı

İnsanlarla ve sosyal yapılarıyla ilgili olan kültür, tanımlanmakta zorlanılmış, tarih içerisinde gelişmiş bir sistemdir. Kültür kavramının, bakmak, yetiştirmek anlamındaki Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir (Şişman, 2007:1).

Kültür çevreden edinilir, insan doğasından ve kişilikten farklıdır. İnsan doğası tüm insanların ortak olarak sahip olduklarıdır. İnsanların korkuyu, öfkeyi, sevmeyi, mutluluğu ve üzüntüyü hissetmesini ve diğer insanlarla paylaşımlarını sağlar. İnsanları bu duygularla yaptıkları kültür tarafından etkilenir. Bir bireyin kişiliği ise onun eşsiz zihinsel programlanmasıdır, kısmen öğrenilmiştir, kısmen irsidir (McAuley, 2001, 47).

Literatürdeki birçok kaynakta kültürü tek bir şekilde tanımlamanın zor olduğundan ve bu yüzden ortak bir tanımın bulunmadığından bahsedilmektedir. George Ritzer'in (2005) editörlüğünü yaptığı sosyal teori ansiklopedisinin ilk cildinde kültür için "Sosyal teorideki en karmaşık kavramlardan biridir" denmektedir. Bu bağlamda, kültürü tanımlarken farklı kaynaklardan yararlanmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylelikle değindikleri ortak öğeler üzerinden nihai bir tanımlamaya ulaşmak mümkün olabilecektir.

Şekil 1.1. İnsan Zihinsel Programlamasının Üç Seviyesi



Kaynak: HOSTEDE, 1991; McAULEY, A. (2001). *International Marketing Consuming Globally, Thinking Locally*, UK: John Wiley & Sons Ltd., s. 47

Chris Barker 2004 yılında ilk baskısını yayınladığı “The Dictionary of Cultural Studies” kitabında kültürü araştırmacının rastladığı en geniş tanımlarından biriyle şöyle tanımlar: “Birçok amaç uğruna gerçekleşen insan eylemleri hakkında farklı ve ayrı yollarla konuşmayı mümkün kılan devingen bir gösterge.”

Kültür, örgütsel ya da ulusal, genellikle dünyada var olmayla ilgili kabul görmüş bir takım varsayımlar, beklentiler ya da kurallar olarak tanımlanır. Bir model, harita, düşünce çerçevesi, açıklayıcı bir şema gibi, bir grubu diğerlerinden ayıran ortak kavramlara odaklanan bir anlayıştır (Adler, 1986:74).

Kültür, bir grup insan tarafından oluşturulmuş ve nesiller arası aktarılan yaşam şekilleridir (Keegan ve Green, 2005:119).

Kültür, bir topluluğun üyelerince paylaşılan ve ortaya koyulan öğrenilmiş davranışsal özelliklerin bütünleşmiş toplamıdır (Terpstra ve Sarathy, 1997:96). Çevremizin insan yapımı parçası ya da insanların farklılaşmış yaşam biçimleridir. Biyolojik olarak aktarılmaz, bahsedilen herhangi bir kültür ya da yaşam biçimi öğrenilmiştir ve genetik etkenlerden çok çevreye bağlıdır (Terpstra, 1978:87; Bradley, 2002:89).

Kültür insanların bir toplum üyesi olarak edindikleri bilgiler, inançlar, aletler, araçlar, sanat, ahlak, kanunlar, beceriler ve alışkanlıklar bütünü olarak tanımlanabilir. Kültür öğrenilir ve sosyal olarak paylaşılır (Özcan, 2008:25).

Kültür, bir topluluktaki zihinsel ve maddi bilgi ve uygulamaların toplamıdır, yemekten kıyafete, ev uygulamalarından endüstriyel uygulamalara, nezaket kurallarından kitle iletişim araçlarına, iş yapış şekillerinden alışılmış kuralların öğrenilmesine kadar her şeyi kapsar (Guillaumin, 1979:1; Cateora, 1996:102).

Kültüre birçok tanım getiren Kroeber ve Kluckhohn'un en çok kabul gören tanımı ise kültürün somut davranışların bir soyutlaması olduğu, ama kendisinin bir davranış olmadığı tanımıdır (Giddens, 1998:26; Özgür, 2007:5).

Kültür, medeniyet koşullarına göre öğrenilmiş toplumsal yaşayış tarzıdır. Medeniyet, maddi gelişmedir ve (bir bakıma) maddi gelişme bilincidir; kültür, öğrenmedir ve kültür öğrenilmeyle elde edilir (Ergun, 1991:30; Özgür, 2007:6).

Kültür (ya da uygarlık) toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Tylor, 1971; Şişman, 2007:2).

Bütün bu tanımlamalar göz önüne alındığında birkaç noktanın öne çıktığı görülmektedir. Kültür tanımlamalarında, kültürün özgün olması, öğrenilmesi, bir topluluğa ait olması ve bir sistem içermesi en çok öne çıkarılmış noktalardır. Bu noktaların yanında yaşam ile ilgili çeşitli kavramlar farklı noktalardan ele alınarak tanımlar oluşturulmuştur. O halde kültürü, bir topluluğa özgü öğrenilen yaşam sistemi olarak tanımlamak mümkün olabilir

1.2. Kültürün Özellikleri

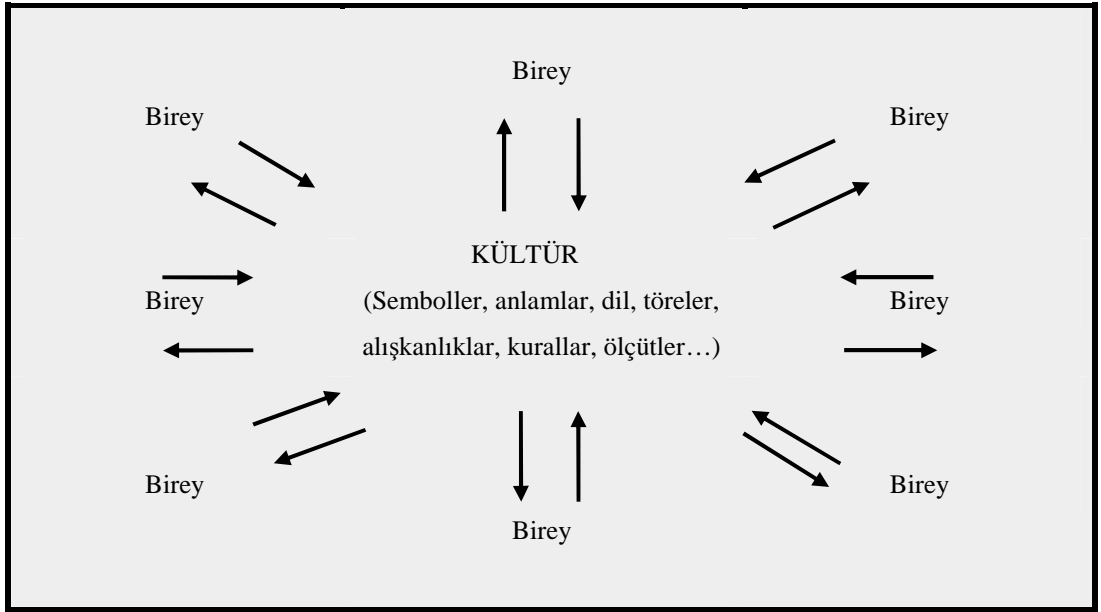
Kültür yukarıda da bahsedilen bazı özellikleri barındırır. Buna göre kültürler içinde var oldukları topluluklara özgüdürler. Toplulukları birbirinden ayıran kültür, alt nesillere öğrenilme yoluyla aktarılarak varlığını sürdürür. Kültür rastlantısal davranışlar yerine, birbiriyle ilişkili ve bütünleşik davranışlardan oluşur. Bu ilişki ve bütünlük kültürün bahsedilen özgünlüğünü kazanmasını da sağlar.

Tanımlardan ve kültürün içeriğinden yola çıkarak Yoldaş (2006) kültürlerin taşıdıkları özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kültür öğrenilir.
- Kültür paylaşılır.
- Kültür değişkendir.
- Kültür tarihi ve süreklidir.
- Kültür ihtiyaçları karşılayıcıdır.

Kültür Öğrenilir: Kültür öğrenilmiş davranışlar bütünüdür, kültür doğuştan kazanılan ya da kalıtım yoluyla gelen bir değerler sistemi değildir (Subaşı, 2005:4). Yeni doğmuş bir bebeğin sahip olduğu bir kültür yoktur. Kültür toplumdaki öğrenme ve sosyalleşme birimlerinde birey tarafından edinilir.

Şekil 1.2. Kültür



Kaynak: USLUATA, A. (1994). *İletişim Yeni Yüzyıl*, İstanbul: Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, s.63

Bu birimlerin önde gelenleri aile, okul hayatı, iş hayatıdır. Kültür, bireyler arası kurulan ilişkiler ve bu ilişkilerden doğan öğrenme süreçleriyle öğrenilir. İçgüdüsel ya da kalıtsal olmayan kültür yaşadıkça kazanılan parçalardan oluşur, bu da kültürün etkilenip değiştirilebileceği anlamına gelir. Kültür biyolojik olarak

aktarılmaz, tecrübe edinerek kazanılır. Bu bağlamda kültürün, genlerden değil, sosyal ortamından beslendiği ve bu nedenle de öğrenilebilir olduğu söylenebilir.

Öğrenme dil ve semboller ile gerçekleşir. Dil kültürde en büyük parçayı oluşturur, kültürü sırtlar ve bu özelliğiyle en önemli semboller sistemi konumuna oturur. Dil kültürü nesiller arasında aktarır ve en temel biçimi konuşmadır. Bir kültürü edinmek isteyen bir toplum bu kültürü edinmeyi hedeflediği toplum iler aynı dili konuşmalıdır, bu olmazsa kültürel aktarım hiç olmaz ya da zayıf kalır. Bu kimi zaman kültürel çatışmalara yol açar.

Kültür Paylaşılır: Aynı toplumun bireyleri ortak bir kültürü oluşturur ve ortaklaşa paylaşırlar. Bir toplumun bireyelerinin paylaşılan alışkanlıkları, benimsedikleri davranışlar, tutum ve değerleri o toplumun kültürünü şekillendirir. Kültür tek bir bireye değil bir toplumun tüm bireyelerine aittir (Mutlu, 1999:276).

Kültür, toplumdaki bireyelerce paylaşılmış inanç ve değerler sistemidir. Bu inanç ve değerler nesiller arası aktarılır. Belirli bir zamanda değil geçmişten, günümüze, günümüzden de geleceğe taşınır.

Kültür Değişkendir: Değişme karşı direnç insanların ortak özelliklerinden biri olmasına karşın kültürler, sürekli ve adım adım zamanla değişirler. Bu değişimi bazı toplumlarda durgun ya da yavaş bir şekilde gerçekleşirken, başka toplumlarda hızlı bir şekilde gerçekleşebilir. Zaman geçtikçe toplumların içinde buldukları yaşam koşulları da değişir, bu insanların ihtiyaçlarının değişmesi anlamına gelir. Kültür bu ihtiyaçlara yanıt verebilmek için doğal yollarla değişime uğrar. Yeni ihtiyaçlar, ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlar için gereken çözümlerin getirilmesiyle değişimi oluşturur. Örneğin; bir kültürel değişim olarak kadının toplum içindeki rollerinin değişimi verilebilir. Günümüzde birçok kadın evinden dışarıda genellikle erkekler için düşünülen işlerde mesleki kariyerleri için çalışmaktadır. Ayrıca kadınların ev dışında sosyal ve fiziksel faaliyetleri de artmaktadır. Tüm bunlar geleneksel kadın erkek cinsiyet rollerini bulanık hale getirmektedir (Schiffmen ve Kanuk, 1991; Yoldaş, 2006:84). Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba farklılık gösterir. Her şeyden önce kültür dinamiktir.

Kültür Tarihi ve Süreklidir: Kültür birikimler sonucu oluşur. Nesilleri arası aktarılarak bu nesiller arasında bir bağ oluşturur ve bu bağ ona süreklilik kazandırır. Gelenek ve görenekler bu sürekliliği sağlayan araçlar gibidirler. Başka bir deyişle kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında çevre şartlarının katkısıyla kültür süreklilik içinde parça parça değişir. Kültürün özellikle maddi bölümlerinde, değişim belirgin olur.

Kültür İhtiyaçları Karşılıyıcıdır: Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Kültürel öğelerin var olabilmesi toplumun üyelerini ihtiyaçları yönünden tatmin etmeleri ile ilgilidir.

Kültür ne zaman ve nerede yemek yeneceğini, kahvaltıda ve öğlen ve akşam yemeğinde neler yeneceğine ya da akşam yemeğine ve ikindi çayına gelen misafirlere neler sunulacağı konusunda standartlar ve kurallar getirebilir (Dereli, 2002; Yoldaş, 2006:85).

1.3. Kültürün Bileşenleri

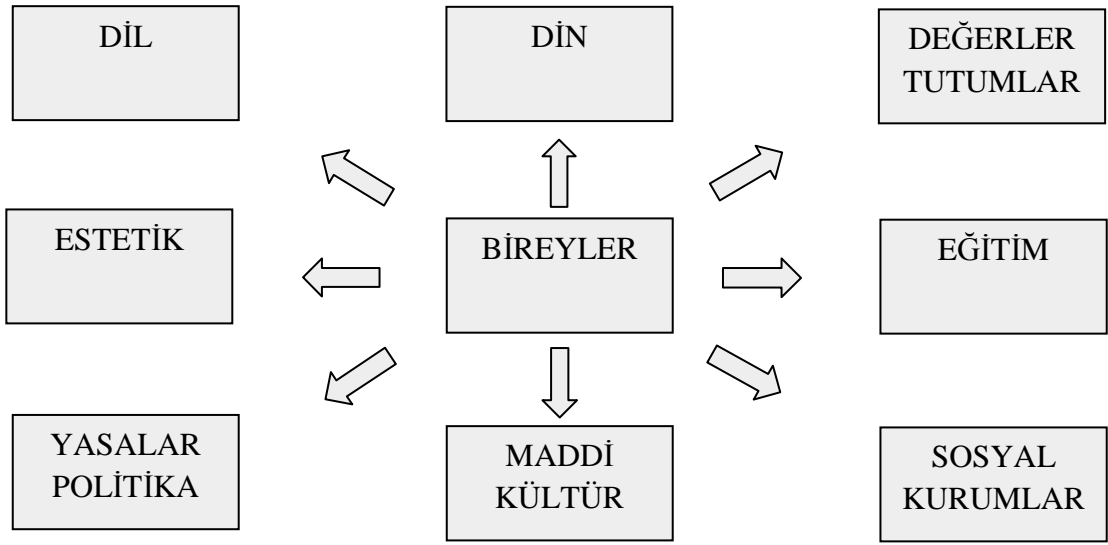
Toplum içinde var olan kültürü oluşturan bileşenler kültürel çevreyi meydana getirirler. Örgütlerin sahip oldukları kültürlerden bu bileşenlerden etkilenirler. Örgüt kültürünü anlayabilmek için içinde bulunduğu kültürün bileşenlerini de anlamak gerekir.

1.3.1. Dil

Dil belki de kültürler arasındaki en belirgin farklılıktır ve temsil ettiği kültürün içeriğini ve doğasını yansıtan bir ayna olarak tanımlanır. Dil sadece kelime ve seslerin bir araya gelmesi değil, bir insan davranışıdır (Bradley, 2002:95). Dil, kültürün aynasıdır (Özcan, 2008:28). Bir kültürdeki davranış ve bu kültürün üyelerinin değerlerini en doğru şekilde tanımlayan ve yansıtan konuşulan dildir. Dil büyük olasılıkla en önemli insan becerisidir çünkü onunla insanlar fikirlerini paylaşabilir ve bu düzenli bir sosyal yaşamı mümkün kılar.

Dil kültürel grupları ayırmanın birincil yoludur. (Griffin ve Putsay, 1996). Dünya ile ilgili algılarımızın düzenlendiği bölümleri oluşturur. Dünya ilgili algılarımız dilin nasıl düşündüğümüze etkisine bağlıdır, bu yüzden iki ayrı dilin konuşanları gerçeği tam olarak aynı yolla algılamazlar; dil yalnızca fikirlerin değiş tokuş sistemi değil aynı zamanda şekillendiricisidir. (Ueltschy ve Ryans, 1997:382)

Şekil 1.3. Kültürün Bileşenleri



Kaynak: LEWIS K. & HOUSDEN M. (1998). *An Introduction to International Marketing A Guide to Going Global*. London: Kogan Page Limited, s. 22

Her ne zaman dil ve kültür değişirse iletişim sorunları baş gösterir. Örneğin, “evet” ve “hayır” Japoncada batı dillerinde kullanılanlardan tamamen farklı anlamda kullanılır. Bu birçok yanlış anlaşılmaya sebep olmuştur. İngilizcede “evet” ve “hayır” sözcükleri yanıtın olumlu ya da olumsuz olduğunu gösterir. Japoncada bu böyle değildir. “Evet” ya da “hayır” sözcüklerinin her ikisi ayrı ayrı yanıtın olumlu ya da olumsuz olduğunu gösterebilir. Örneğin, Japoncada “Et yemeyi sevmez misin?” sorusuna “evet” sözcüğü yanıtın olumsuz yanıt olarak verilir. “Evet, et yemeyi sevmem” demek istenir. (Keegan ve Schlegelmilch, 2001:82)

Başka bir örnek ise, Eskimolar karı tanımlamak için birçok kelimeye sahiptirler, İngilizcede ise sadece bir genel sözcük kullanılır. Bu mantıklıdır çünkü kar Eskimoların hayatında farklı şekilleri ile önemli bir rol oynar (Terpstra & Sarathy, 1997:102).

Pepsinin "pepsi ile canlan" sloganının Almancada "pepsi ile mezardan çıkın" a dönmesi, Schweppes'in tonik suyunu İtalyanca "Il water" olarak çevrilmesi ki bu İtalyancada deyimsel olarak banyo anlamına gelmektedir, kültürler arasında aynı kelimelerin alabileceği farklı anlamları göstermektedir (Cateora, 1996:108).

1.3.2. Din

Kültürü tam olarak anlayabilmek için toplum içi ve manevi davranışları da anlamak gerekir. Genel olarak din bu davranışların iç yüzünü kavramamızı sağlar (Terpstra & Sarathy, 1997:110).

Tüm toplumlar herhangi bir şekilde bir dini benimsemişlerdir. Dinin görevi ne olursa olsun önemli olan yönü bütün sosyal-kültürel sistemlerde bulunmasıdır. Toplumların gelişmişlik düzeylerinden bağımsız olarak hepsinin din ya da benzeri kurumları mevcuttur. Din, toplumların kültüründe önemli yer tutar. Çağlar boyu ulusların birbirinden etkilenmesi toplumların dini alışkanlıklarını da belli ölçülerde etkilemiştir. Dini kuralları ile tam olarak uygulayan ülkelerin sayısı az olmakla beraber dinden bağımsız varlık gösteren toplumlara da seyrek rastlanmaktadır (Mutlu,1999:308). Dünya'nın başlıca dinleri arasında Budizm, Hinduizm, İslam, Hıristiyanlık; Katolikler ve Protestanlar, bulunur. Dini prensipler, uygulamalar, tatiller ve tarih insanların yaşam biçimlerini doğrudan etkiler (Keegan & Green, 2005:120).

Din toplumun inançlarının, tutumlarının ve değerlerinin de önemli bir kaynağıdır. Toplumsal bir kurum olarak din insanlarda bu inançların ve duyguların ortaklaşmasında etkili olur. Birey dünyasının bir bölümüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonu olan inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları da o derece kuvvetli olur.

Din, toplumsal yaşamı çok yakından ve temel noktalarda etkileyen bir olgudur. Bugün bazı ülkelerde dini kurallar tam bir hakimiyet kurmuş durumdadırlar. Ekonomiden aile yaşantısına, insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen hukuki kurallardan giyim tarzına kadar pek çok konuda mutlak hakim konumdadır (Özgür,

2007:9). Dinin insanların alışkanlıklarına, hayata bakışına ve hatta okudukları gazete seçimlerine bile etkisi vardır (Cateora, 1996:106).

Kadınların toplumdaki rolleri İslam tarafından katı bir şekilde kontrol edilir. Afganistan'da Taliban yönetimi ele geçirir geçirmez kadınları çalışmasın ve eğitim almasını yasaklayan kanunlar getirmiştir. Bu yaklaşımı kültür olarak farklı olan uzak toplumlar garipseyecektirler (McAuley, 2001:57).

Dini inançların ve uygulamaların kültürler üzerinde derin etkileri vardır. Bu etkiler iş dünyası ile ilişkilendirilebilir. 484 Amerikalı uluslararası öğrenciyi içeren bir çalışmaya göre, büyük beş din için ortaya çıkan iş ile ilgili değerler aşağıdaki gibidir (Kreitner & Kinicki, 2001:116):

Katolik – Düşüncelilik (“Çalışanlar ciddiye alınmalıdır, bilgilendirilmelidir ve fikirlerine önem verilmelidir.”)

Protestan – İşveren etkinliği (“Verimli, başarılı ve teknolojik bir lidere sahip olan şirket için çalışma arzusu)

Budist – Sosyal sorumluluk (“İş verenin toplumun sorumlu bir parçası olmasıyla ilgilenir.”)

Müslüman – Devamlılık (“İstikrarlı bir çevre, uzun ömürlü iş, belirsizliğin azalması için isteklidir.”)

Ateistler – Profesyonel mücadele (“Öğrenme ve becerileri kullanma fırsatı veren bir işle ilgilidirler.”)

1.3.3. Estetik

Estetik felsefenin sanat ve güzellik ile ilgilenen alanıdır (Barker, 2003:3). Kültürün bir bileşeni olarak estetik ise, güzel sanatlarda – müzik, tiyatro, dans gibi – ortaya koyulan güzellik ve zevklilik ile ilgili fikirler ve renk ve şekillerle ilgili beğenilerdir (Terpstra ve Sarathy, 1997:105). Her kültürde neyin güzel olup olmadığı, neyin iyi zevki temsil ederken neyin etmediği ile ilgili genel bir algı vardır. Bu tip konular estetiğin alanına girer. Bir ülkede çekici, cazip ve zevkli olan öğeler, bir başka ülke farklı algılanabilirler.

Müzik tüm kültürlerin estetik bir parçasıdır, sanatsal bir ifade biçimi ve eğlence kaynağıdır. Sosyologlara göre bir ülkedeki benzersiz bir müzik o topluluğun eşsiz kültürel varlıklarını temsil edebilir (Keegan ve Green, 2005:123). Müzikle ilgili beğeniler ulusal olmaktan çok bölgeseldirler. Batıda birçok ülke aynı klasik ve popüler müzikten hoşlanır. Aslında modern iletişimin gelişimi ve dünya çapındaki sanatçıların ortaya çıkmasıyla popüler müzik uluslararası bir kimlik kazanmıştır. Yine de Batı, Ortadoğu, Afrika ve Hindistan müzikleri arasında ciddi farklılıklar vardır. Hindistan'ın Taj Mahal'inin güzelliği ile Paris'in Notre Dame'ı ya da New York'taki Lever Binası'nın güzelliği arasında da benzer şekilde farklılıklar vardır (Terpstra ve Sarathy, 1997:105).

Renkler ile ilgili algılar kültürler arası farklılık gösterirler. Temel olarak herhangi bir renk ile ilgili "iyi" ya da "kötü" yoktur, tüm sınıflandırmalar ve algılar kültürün ürünüdür. Değişik renkler, semboller ve cisimler farklı kültürlerde farklı anlamlarda ve alanlarda kullanılmaktadır. Erkeğe özgü renk Amerika'da mavi, Fransa ve İngiltere'de ise kırmızıdır (Aydın 2003:91). Beyaz Batı'da temizlik ve saflığı temsil ederken Doğu Asya'da ölümü temsil eder. Orta Doğu'da ise ölümün rengi mordur. Başka bir çalışmaya göre ise gri Çin ve Japonya'da ucuzluğu ifade ederken, Birleşik Devletler'de kalite ve pahalılığı ifade eder. (Keegan ve Green, 2005:123). Siyah kedinin bizim için taşıdığı uğursuzluğu Hindistan'da baykuş temsil eder. Japonya'da tilki büyü ile bağdaştırılır. Çin'de yeşil bir şapka aptallığı, özellikle sadakatsiz eşleri olan erkekleri temsil eder. Singapur'da leylek anne tarafından birinin ölümünü sembolize eder (Usunier, 2000: 258).

1.3.4. Değerler ve Tutumlar

Değerler insanların davranışlarına rehberlik eden ilkelerdir. Her toplumun kendine ait önem verdiği değerleri bulunmaktadır (Subaşı, 2005:13). İnsanların tutum ve değerleri; onların doğru ile yanlışın ve arzu edilebilir ile arzu edilemez neler olduğunu belirlemelerine yardımcı olur (Özcan, 2008:29). Neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğuna rehberlik eden ölçütlerdir.

Tutum, bir nesne ya da varlığa tutarlı bir şekilde tepki vermek için öğrenilmiş eğilimdir. İnanç, bireyin dünya hakkında doğru olarak kabul ettiği bilgilerin düzenli

biçimidir. Değer, başka herhangi bir davranış biçimine göre kişisel ve sosyal olarak tercih edilen, sağlam inanç ya da duyguya dayanan özel bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Rokeach, 1968:160; Keegan ve Green, 2005:120). Hofstede'nin bakışında değerler kültürün en derin seviyesini gösterir ve belirli bir kültürün üyelerinin çoğunluğunu temsil ederler. Var olan davranış ve hareket biçimlerinden farklı ve yabancı olanları insanlar tarafından tehdit edici olarak algılanabilir (Bradley, 2002:106). Toplumun üyeleri öğretilen değer yargıları çerçevesinde yaşarlar, buna aykırı hareket etmeyi seçerlerse toplumdan dışlanırlar.

Değerleri görmek ve tanımlamak zordur. Bazı kültürel değerler bütün evrenseldirler, ancak bu değerlerin sosyal anlamı her toplumda ayrı bir öneme sahip olabilir.

Değerler uzun sürelidir ve zaman içinde yavaş yavaş değişirler, yerlerine yenileri gelebilir eskiyen bir takım değerler atılabilir. Zaman geçtikçe modern çağın gerekleri yeni öğelerin ortaya çıkıp benimsemelerini artırmaktadır. Bu nedenle günümüzde diğer değerlerin yanı sıra çok daha fazla ilgi gören değerlerden dört tanesini aşağıda belirtildiği gibi göstererek açıklayabiliriz (Aydın, 2003; Yoldaş, 2006: 91).

- Boş zaman etkinlikleri
- Sağlıklı yaşam
- Kendini gerçekleştirme
- Çevreye saygılı olma

Kas gücüyle çalışmaktan zihinsel çalışmaya geçişin artmasıyla insanların değerlendirebilecekleri boş zamanları ve enerjileri artmıştır. Spor okulları, oyun salonları, kişisel gelişim ve bilgisayar gibi güncel konularla ilgili çeşitli kurslar, resmim, müzik sinema gibi sanatsal faaliyetler boş zaman etkinlikleri arasında sayılabilir.

Sağlıklı yaşam küreselleşme ile insanların tüketme alışkanlıklarının fast-food ve atıştırma olarak değişmesi ve daha az hareket edilen işlere sahip omlarından dolayı önem kazanan bir değerdir.

İletişimin artması ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşmasıyla toplum içindeki bireylerin donanım ve bilgileri artmakta ve bu toplum için rekabeti doğurmaktadır. İşte bu hayatın idame edilmesinden daha yüksek standartlarda yaşanmasına uzanan rekabette kişisel gelişim ve yatırım önemli bir rol oynamaktadır. Bireyler hedeflerine ulaşmak için hedefledikleri kişilik ve donanıma sahip olmaları gerektiğinin farkındadırlar.

Çevreye saygılı olma son yüzyılda toplumsal ve endüstriyel tüketimin çok artmasıyla çok büyük önem kazanan bir değerdir. Toplumun devamlılığı ve canlılığın korunması yaşam için önem taşır ve bu ancak sağlıklı ve temiz bir çevre ile mümkündür.

1.3.5. Eğitim

Günümüz insanı eğitimi okuldaki resmi eğitim olarak algılar. Bu resmi algıda, Avustralya'daki aborjinler ya da Afrika'daki yerliler eğitimsizdirler, hatta hiç okula gitmemişlerdir. Ne var ki bu resmi tanımlama çok sınırlayıcıdır. Eğitim, belirli bir disiplin yanında, becerileri, fikirleri, tutumları aktarma sürecini de içerir. Bu geniş bakış açısıyla ilkel insanlar dahi eğitilmişlerdir. Örneğin Afrika'daki bir bahçıvan, içinde bulunduğu kültüre göre eğitilmiştir.

Eğitimin bir işlevi de var olan kültürün ve geleneklerin yeni nesile iletilmesidir. Bu Amerikalılar ya da aborjinler içinde aynı şekilde yürür. Bununla birlikte eğitim kültürel değişim için de kullanılabilir. Örneğin, Hindistan'da eğitim kampanyaları tarımı geliştirmek ve nüfus patlamasını bastırmak üzerine kurulmuşlardır. İngiliz işletme okulları ekonominin performansını arttırmak için kurulmuştur (Terpstra ve Sarathy, 1997:107). Türkiye'deki 1923 sonrası eğitim devrimi bunun en güzel örneklerinden biridir.

Farklı bir kültürle iletişim kurabilmek için yeni diller eğitim yoluyla öğrenilebilirler. Farklı diller edinilebilecek kültürel etkileşimin artmasını sağlar ve kültürlerin kaynaşmasına yardımcı olur. Eğitim bireyin refah düzeyini yükseltmesine yardımcı olurken refah düzeyi de eğitimin düzeyini arttırabilir.

1.3.6. Sosyal Kurumlar

Sosyal kurum, kişilerin çevresindekilerle ilişki kurma şeklini ifade eder. İnsan her yerde sosyal bir yaratıktır. Fakat kişilerin diğer insanlarla ilişkileri toplumdan topluma değişir (Özcan:2008:27).

Sosyal örgütler, eğitim ve politik yapılar insanların aralarındaki ilişkilerle, bir arada uyum içinde yaşamalarını sağlayan etkinliklerin düzenlenmesiyle, yeni gelen nesillere uygun davranışların öğretilmesiyle ve kendilerini yönetmeleriyle ilgilenirler. Erkeklerin ve kadınların toplum içindeki konumları, aileler, sosyal sınıflar, grup davranışı ve yaş grupları her kültürde farklı şekilde yorumlanır (Cateora, 1996:103).

En önemli sosyal örgüt tipi, akrabalık olgusuna dayanan ailedir. Amerika'da çekirdek aile anne, baba ve evlenmemiş çocuklardan oluşur (Terpstra & Sarathy, 1997:119). Bazı az gelişmiş ülkelerde görülen geniş aile ise başka akrabaları da içerdiğinden genelde Batı ülkelerindeki çekirdek aile kavramında çok farklıdır. Mesela, Amerika'da kuzen olarak nitelendirilen bir kişi Kongo'da kardeş olarak bilinir (Keegan:1995:355-357; Özcan:2008:27). Geniş aile üyeleri için karşılıklı koruma, psikolojik destek, bir çeşit ekonomik sigorta ya da sosyal güvenliktir. Kabile savaşlarının yaşandığı ve ilkel tarımın yapıldığı bir dünyada bu destek paha biçilmezdir (Terpstra & Sarathy, 1997:119).

Toplum içindeki roller ve statüler sosyal örgütlerin getirdiği zorunluluklardan etkilenirler. Bir kadının birçok toplumda yaygın olarak, eş, anne, büyükanne gibi rolleri vardır. Her bir rol için geçerli olan kurallar kültürden kültüre değişirler. Amerikan ev kadınları ve İsveçli ev kadınları karşılaştırıldığında, bulaşık yıkamak, evi süpürmek gibi görevleri temel görevleri olarak gören İsveçli kadınlar, bu görevleri yerine getirirken zaman kazanmaya odaklanmayı reddederler. Aslında 1987 yılına dek İsveçli bir kadın sosyal, politik ya da ekonomik bir etkinlikte bulunabilmek için kocasının iznine ihtiyaç duyuyordu (Cateora, 1996: 105).

Sosyal kurumlar içinde, çikara dayalı olan özel çıkar grupları bulunur. Bunlar; dini, mesleki, politik vb. gruplardır (Özcan:2008:27).

Bir başka sosyal kurum tipi de aynı konumdaki bireylerden oluşan sosyal sınıflar olmaktadır (Terpstra, 1972:292; Özcan:2008:28). Bir sosyal sınıf, eşit sosyal konuma sahip insanların oluşturduğu bir kümedir. Aynı gelir, aynı yaşam koşulları, aynı yaşam davranışı ve aynı yaşam görüşü bir sosyal sınıfı belirler. Sosyal sınıfın içinde kültürel yapı da neredeyse tekil denecek kadar benzerdir.

Amerika ve diğer gelişmiş ülkelerde yaş da sosyal kurumlara temel olabilir. Mesela, Amerika'da yaşlılar ve 12-19 yaş arası gençlerden oluşan grupların varlığı tanınmaktadır (Özcan:2008:28). Bu grupların kültürel eğilimleri birbirlerinden farklı kendi içlerinde benzerdir.

Amerika'da belirli bir kültürün yoğunlaştığı ortak alan semt, mahalle ya da şehir olabilir. Asya ve Afrika'daki birçok ülkede kabilesel gruplaşma mevcuttur. Kabile genel olarak bu ülkelerden en geniş kültürel gruptur (Terpstra & Sarathy, 1997:120).

1.3.7. Maddi Kültür

Maddi kültürle insanların yarattığı maddi nesnelere kastedilir. Binalar, sanat eserleri, aletler, makineler vb. Bu nesnelere insanlar ve maddi çevre arasındaki insan yaratımı çevreyi içerirler ve insan davranışına büyük etkileri vardır. Teknoloji maddi malların yaratılmasında kullanılan teknikleri içerir ve toplumun üyelerinin sahip olduğu teknik bilgilerdir (Bradley, 2002:89).

Maddi kültür insan tarafından yapılan ve doğada saf haliyle bulunmayandır, her araç, gereç maddi kültürü yansıtmaz. Bir ağaç maddi kültürün parçası değilken, bir yılbaşı ağacı maddi kültüre bir örnek teşkil edebilir.

Toplumun teknolojik durumu ve araç gereçleri maddi kültürlerin bir parçasıdır. Teknoloji ve maddi kültür estetik değerler ya da sanat, müzik ve tasarımdaki tercihler ile bağlantılıdır. Teknolojideki değişimler insanların yaşam biçimleri etkilerler, bu da toplumların sahip olduğu kültürlerin etkilenip, değişmesine yol açar.

1.3.8. Yasalar ve Politika

Yasalar ve politika ülkeler arası farklılık gösteren bileşenlerdir. Bu bileşen, kültürün diğer bileşenlerinden de etkilenirler. Din'in baskın olduğu kültürlerde resmi yasalar ve devlet politikalarında dini unsurla ön planda olacaktır ya da bir çıkar grubunun çok büyümesi ülke yönetiminin bu grubun baskısı doğrultusunda değişmesine sebep olabilir. Tüm bu bağlantılara rağmen bir ülkenin basit bir şekilde kabul ettiği yönetim biçimi ve yasaları toplumun benimsediği kültürü değiştirebilir, örneğin devrim sonrası Türkiye'de kadınların toplumdaki yerleri yasalarla değiştirilmiş ve bu zamanla seçkin bireylerin benimsediği kültürel bir olgu haline almıştır. Ne var ki, halen eğitim düzeyi düşük bireylerde ve topluluklarda kadının yasalar ile edindiği haklar kısıtlanmaktadır. Kültür yaşayan bir olgudur ve bileşenleri sürekli etkileşim halindedir.

1.4. Kültürle İlgili Diğer Öğeler

Kültürün bileşenlerinin yanında bu bileşenlerle yakında ilgili olan, bazıları bu bileşenlerin alt başlıkları ya da bu bileşenlerin daha genelleştirilmiş ifadeleri olarak kabul edilebilecek bazı öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler kültür kavramını anlama açısından tamamlayıcı özelliğe sahip olmalarının yanında ileride araştırmacı örgüt kültürünü açıklarken de önceki öğelerden olduğu gibi bu öğelerden de yararlanacaktır. Bu bağlamda aşağıda bu öğeler kısaca açıklanacaktır.

1.4.1. Semboller

Bir toplumun kültürünün biçimsellik kazanması o toplumun sahip olduğu semboller yoluyla olur. Bir sembol, başka bir anlam ya da nesneyi temsil eden işarettir (Barker, 2004:196). Kültürün içinde sembol insanların ilişkilerini ve bilinçaltı görüşlerini kapsar. İnsanların çeşitli anlamlar yüklediği resimler, şekiller, nesnelere, kelimelere ya da davranışlar sembolleri oluşturur. Semboller değişkendirler ve kültürler arası paylaşılabilmektedirler. Semboller toplum içinde benimsenen ve kültürün önemli bir parçası olan değerlerin somut hale gelmiş halleridir. Batı toplumlarında beyaz renk saflığı ve temizliği, siyah renk ise matemi ve ölümü temsil eder. Bu anlamlar Çin'de tam tersidir, beyaz matemi ve ölümü, siyah ise saflığı temsil eder, bu yüzden Çinli gelinler siyah gelinlik giyerler.

1.4.2. Normlar

Norm kavramı, etkinlik ya da davranış biçimlerini düzenleyen sosyal ve kültürel kurallara denir (Barker, 2004:137). Normlar manevi ve etik zorunlulukları, kültürdeki adet ve gelenekleri kapsarlar. Normlar insanların neyi nasıl yapmaları ya da yapmamaları gerektiğini, neyi söyleyip söyleyemeyeceğini, daha geniş bir ifade ile nasıl davranıp davranamayacağını düzenleyen yazılı olmayan kurallardır.

1.4.3. İnançlar

Dünyanın işleyişine dair toplum üyelerinin paylaştığı ortak görüşler inançları oluşturur. İnançlar diğer kültür bileşenleriyle yakından ilgilidirler, öyle ki bu bileşenlerin üzerine inşa edilirken bir kısmına da biçim verirler.

1.4.4. Törelere

Töre bir kültürde birbirini izleyen sembolik faaliyetlerin tümüdür. Törelere bireylere belirli durumlarda gereken davranış biçimleri ya da roller için yol gösterirler. Birey için törelere tüm hayata yayılmıştır, evlilik, mezuniyet gibi etkinlikler törelere örnek olarak verilebilir.

1.4.5. Alt Kültürler

Toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruplardır (Özkalp, 2001:68). Kültürler üyelerinin diğerlerinden daha farklı ve özel olmasını ve sosyalleşmesini içeren alt kültürlerden oluşurlar. Alt kültürlerin üyeleri, aynı toplumdaki diğer bireylerden farklı değerler, inançlar ve geleneklere sahip olma eğilimindedirler. Bunun yanında alt kültür üyeleri toplumdaki egemen kültüre bağlıdırlar. Ülkeler, ırklar, dinler alt kültürleri oluştururlar. Hatta aynı ülke içerisindeki farklı coğrafi bölgelerde bile birbiriyle ciddi anlamda farklılaşmış alt kültürler bulunur. Asya ile Avrupa arasında bir köprü olara uzanan Türkiye'nin Batısının sahip olduğu kültür ile Doğusunun sahip olduğu kültür karşılaştırıldığında

alçak bağımlı kültürler karakter, geçmiş ve değerlerle çok daha az ilgilidirler, sayısal verilere daha fazla güvenilir.

Yüksek bağımlı kültürlerde bir kişinin söz onun senedir. Harici yasal belgelere gerek yoktur çünkü kültür sorumluluklara odaklanır ve güven önemli bir değerdir. Bu kültürlerde paylaşılan sorumluluk duygusu ve onur yasal onayların yerini alır. Bu hiç bir yere varmayacakmış gibi duran uzatmalı görüşmeleri açıklar. Bunun bir amacı da olası iş ortağını tanımaktır.

Örneğin yüksek bağımlı kültürlerde bir iş bu işi en iyi yapacak, güvenilir ve kontrol edilebilir kişilere verilirken düşük bağımlı kültürlerde tanımlamalar öyle kesin yapılmaya çalışılır ki çalışan yasal zorunluluklardan dolayı iyi bir iş çıkarmak zorunda kalınır.

Ülkeler yüksek ve alçak kültürlü olarak sınıflandırılırsalar da bazı istisnalar mevcuttur. Bu istisnalar alt kültürlerde bulunur. Alt kültürlere yakın şirketler bunu da hesaba katmalıdırlar (Keegan & Schlegelmich, 2001:81).

1.5.2. Hostede'nin Kültürel Tipolojisi

Örgütsel antropolog Geert Hofstede farklı ulusların kültürlerinin dört boyutta karşılaştırılabileceğini ortaya koymuştur.

- İlk olanı güç mesafesidir. Toplumu daha az güçlü olan üyesi gücün toplumda adaletsiz olarak dağıldığını kabul eder, hatta böyle olmasını bekler.
- İkincisi grup yönelimlilik ve bireyselliktir. Bireysel kültürdeki kişiler ailelerin ve yakınlarının çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünürler. Grup yönelimli kültürlerde ise toplumun tüm üyeleri kaynaşmış gruplara üyedirler ve grup çıkarları önemlidir.
- Erillik, erkelerin girişken, rekabetçi, başarıya aç olduğu ve kadınları daha çok çocuk bakmak gibi doğal işlerle ilgilendiği topluluklarla ilgilidir. Dişilik ise, kadın ve erkeklerin sosyal rollerinin örtüştüğü ve hiçbir cinsiyetin aşırı rekabetçi ya da hırslı davranmadığı toplumları tanımlar.

Tablo 1.1. Yüksek ve Alçak Bağlılı Kültürler

Etkenler/Boyutlar	Yüksek Bağlılı	Alçak Bağlılı
Avukatlar	Az önemli	Çok önemli
Bir insanın sözü	Onun imzasıdır	Güvenilmezdir, "yazıya dökülmeli"
Örgütsel hataya karşı sorumluluk	Üst yönetim üstlenir	Alt kademelere bağlanır
Alan	İnsanlar çok yakındır	İnsanların kendilerine ait bir alanları vardır ve ihlalinden rahatsızlık duyarlar
Zaman	Çoklu - Polikronik - her şey kendi zamanında yapılmalı	Devamlı - Zaman paradır, Doğrusal - Bir zamandan bir şey
Müzakereler	Uzundur - temel amaç tarafların birbirini tanmasıdır	Çabuk bitirilir
Rekabette avantaj sağlayan anlaşmalar	Az rastlanır	Yaygındır
Ülkesel Bölgesel Örnekler	Japonya, Ortadoğu	ABD, Kuzey Avrupa

Kaynak: KEEGAN W. J. VE SCHLEGELMILCH B. B. (2001). *Global Marketing Management: A European Perspective*, UK: Prentice Hall, s.82

Hofstede'ye göre bu ilk üç boyut beklenen sosyal davranışlar ile ilgilidir. Dördüncü boyut ise Hofstede'nin deyiimiyle "doğruyu aramak" tır.

- Belirsizlikten kaçış toplum üyelerinin bulanık, belirsiz, yapısal olmayan olaylardan kaçınmasını açıklayan kavramdır. Bazı kültürler sert, duygusal ve tahammülsüz bir şekilde belirsizlikten kaçınma davranışı gösterirler ve karakteristik olarak mutlak gerçekliğe inanırlar. Belirsizliğin kabulü kendini davranışlarda dindarlık, bağlılık, hoşgörü olarak gösterir.

- Uzun dönem ve kısa dönem yönelimi, Konfiçyüs'ün öğretilerinin köklerinden oluşmuştur. Uzun dönemde değerler geleceğe yönelmiştir, para biriktirmek gibi. Kısa dönemde ise yönelim bugüne ve geçmiştir. Uzun dönem yönelimi, ileri ki ödüllere yönelik, özellikle azim ve tutumluluk gibi erdemlerin teşvik edilmesidir. Ters kutbunda bulunan kısa dönem yönelim, geçmiş ve şimdiye ilişkin, özellikle geleneğe saygı, 'ün'ün korunması ve toplumsal yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi erdemlerin teşvik edilmesidir.

1.5.2.1. Tipoloji Üzerine Bir Örnek

Yönetime kültürün etkisini ortaya koymak için Hosftede'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçış ile ilgili örneği aşağıda sunulmuştur (Keegan ve Schlegelmilch, 2001:92):

INSEAD'ta Owen James Stevens isimli bir Amerikan profesörü, bir şirketin iki bölümünün başkanlarının arasındaki bir çatışmayı örnek olarak gösterip öğrencilerinin çözüm üretmesini istemiştir. Öğrencilerinin arasındaki geniş gruplar, Fransızlar, Almanlar ve İngilizlerden oluşuyordu.

Fransız öğrenciler sorunu bu iki departman başkanının bağlı olduğu genel müdürün ihmali olduğunu düşündü. Onlara göre taraflar sorunu patronlarına götürmeliydiler ve o da gelecekte böyle bir sorunu nasıl çözecekleri konusunda yol gösterici olan emirler verecekti. Stevens Fransızların modelini, CEO'nun en tepede ve diğer yöneticilerin altında olduğu piramit şeklinde bir yapılanma olarak gözlemledi. Bu büyük güç mesafesini ve güçlü belirsizlikten kaçınmayı gösteriyordu.

Alman çoğunluk prosedürlerin oluşturduğu bir yapının yokluğundan kaynaklandığını düşündü. Onlara göre, her bir bölümün başkanlarının yetkileri hiç bir zaman ortaya koyulmadı. Çözüm için görev verecek bir danışmanı ya da tavsiye için patrona danışmayı önerdi. Çözümler yönetim etkisinin olağan dışı durumlar haricinde sınırlı olduğu bir temele

dayanıyorlardı çünkü bu sorunlar koyulmuş kurallarla çözülmeliydiler. Bu güçlü bir belirsizlikten kaçışı ve sınırlı güç mesafesini gösteriyordu.

Son olarak, İngilizler sorunun altında yatan bir insan kaynakları sorununu gördüler. Her iki tarafın zayıf müzakere yetenekleri eğitilmeliydi. Bu hiyerarşi ya da kurallardan çok, olaya göre ne olacağına karar verilmesi fikrinin sonucuydu. Bu düşük güç mesafesini ve zayıf belirsizlikten kaçışı göstermektedir.

1.5.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

A.H. Maslow insan motivasyonu hakkında çok kullanışlı bir teori geliştirmiştir. Bu, kültürün evrensel yönlerini anlamamızı sağlar. İnsanın arzularının beş ihtiyaç olarak gruplanabileceğini savunur. Birey bu ihtiyaçlardan birini giderince daha yüksek seviyelere ilerler. En temel ihtiyaç yemek, içmek, uyumak, solumak gibi fizyolojik ihtiyaçlardır. İnsanlar can ve mal varlıklarını koruma ihtiyacı duyarlar, bu da güvenlik ihtiyacıdır. Sevme, sevilme, bir gruba ait olma insanların sosyal ihtiyaçlarını oluşturur (Tuncer, 2006:1). Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılandığında daha yüksek seviyedeki iki ihtiyaç baskın hale gelir. İlk ihtiyaç saygı ihtiyacıdır. Bu kendine saygı ve diğerlerine saygıyı içeren ve aynı zamanda statü geliştiren nesnelere karşı istek uyandıran bir arzudur. Tanınma, sosyal statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme bunlara örnek olarak verilebilir. Bugün Asya'da kadınlar sigara içmeyi ve Batı markalarını tercih etmeyi yüksek gelir ve gelişmiş statünün sembolü olarak kabul ederler.

Final aşaması kendini gerçekleştirmedir. Kendi yeteneklerini ya da var olan gizli potansiyelini geliştirme arzusudur, zararlı güdü (deficit motive) olarak ta bilinir. Tüm ihtiyaçlar giderildiğinde tam olarak isteğini elde edene kadar memnuniyetsizlik ve huzursuzluk devam eder. Biz müzisyen müzik yapmalıdır, sanatçı yaratmalıdır.

Maslow'un hiyerarşisi karmaşık insan davranışının basitleştirilmiş halidir. Bazı çalışmalar bir aşamadan diğerine geçmek konusunda belirsizlikler olduğunu göstermektedir. Örneğin artan internet kullanımı güvenlik ihtiyacını arttırmıştır. Ama

yine de hiyerarşi temel insan ihtiyaç karşılama davranışını açıklar ve en önemli tarafı evrensel olmasıdır (Keegan ve Schlegelmilch, 2001:90).

Şekil 1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: KEEGAN W. J. VE SCHLEGELMİLCH B. B. (2001). *Global Marketing Management: A European Perspective*, UK: Prentice Hall, s.90

1.5.4. Kendine Gönderme Kriteri

Kendine gönderme kriteri, bir kişinin içgüdüsel olarak olayları kendi kültürü açısından değerlendirmesidir. Bir kültürdeki kişi için çok normal olan bir konu, farklı bir kültürün üyesi tarafından farklı algılanabilir.

James Lee tarafından 1966 Harvard Business Review'da ortaya atılan bu yaklaşım için yine Lee tarafından bu sorunu engellemek için bir çözüm önerilmiştir. Bu çözüm dört adımdan oluşur (Keegan & Green, 2005:138).

1. Sorunu ya da hedefi ana kültüre göre tanımla,
2. Sorunu ya da hedefi içinde bulunulan kültüre göre tanımla,
3. Kendi gönderme kriteri etkisini ayırıştır ve sorunu nasıl etkilediğini görmek için incele,
4. Sorunu KGK olamadan tekrar tanımla ve çöz.

İlk bölümde kültür kavramının tanımı, özellikleri, bileşenleri ve çeşitli kavramlarla ilişkisi oraya koyularak, daha iyi anlaşılması ve çalışmanın bu bölümden sonraki kısmına bir temel teşkil etmesi hedeflenmiştir. Kültür çok boyutlu ve çeşitli disiplinlerden etkilenen ve ölçümlenmesi zor ve nesnel olmayan öğelere dayandığından onunla ilgili yapılan tüm çalışmalarda benzer zorluklar yaşanmıştır. Bir topluma derinlemesine etki eden ve toplumla karşılıklı bir ilişki içerisinde

bulunan kültür, bireyler, bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları toplumlar ve birlikte bir bütün olarak yaşamaya günden güne ekonomik ve doğal sebeplerden dolayı yaklaşan insanoğlu için hayati önem taşır, onun var oluşunu anlamlandırır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, örgüt ve örgüt kültürü kavramları derinlemesine incelenecek, araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde yapılandırılacaktır. Kültür kavramı ile örgüt kavramı arasında ilişki açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramı

Örgütlerin tarihi insan nesli kadar eskidir. İlk insanın tarihte ortaya çıkışıyla basit anlamda örgüt tanımına uyabilecek birliktelikler oluşmuştur. M.Ö. 3500 yılında ilk insanlar tarafında inşa edilmiş mabetler o dönemde çok sayıda insanın bir arada bir amaç uğruna çalıştıklarını göstermektedir. Yine bireylerin oluşturduğu çeşitli gruplar, ordular, sivil yönetimler arzulan ortak bir amaca ulaşmada gereken işlerin kolaylaştırılması için kurulmuşlardır (Cammbell & Craig, 2005:3). Çok eski dönemlerde de günümüz de olduğu büyük örgütsel yapılar mevcuttu.

İnsanlık tarihi boyunca çeşitli örgütler var olsa da, özellikle 19. yy'daki sanayi devrimiyle, ekonomideki hızlı büyüme, üretimin çok artması ve bunun toplum üyelerinin iş ve aile yaşantılarını etkilemesi, bir arada iş yapan insanların artık şehirlerde bir araya gelmesi çok sayıda örgütün meydana çıkmasına sebep olmuştur. Artık ulaşılması gereken hedefler ve bu hedeflere ulaşmak isteyen birey çoktu, bu ortak hedeflere ulaşmanın yolu da örgütlerden geçmekteydi. Talcott Parsons 1960 yılında örgütlerin gelişimini, başarılması bireylerin yeteneklerin çok ötesinde olan sorunların çok farklılaşmış topluluklar tarafından çözülmesini içeren temel bir işleyiş olarak açıklamıştır.

2.2. Örgütün Tanımlanması

Bir amaca ulaşmak için kurulmuş örgütleri tanımlamakta, amaç kavramının yanında bu amaca ulaşmak için bir araya gelerek örgütü oluşturan insanlarda kullanılacaktır. Bu bağlamda örgütü en basit şekilde tanımlamak istersek, “Bir grup insanın birbirine bağımlı bir biçimde bir amaca hizmet etmeleridir” diyebiliriz (Özkalp, 2004:5).

Örgütleri en basit şekilde tanımlamanın yanında göreceli olarak daha genişletilmiş tanımlara rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş sosyal birimler ve insan gruplarıdır (Scoot, 1998).
- Örgütler yönetilebilir performans ve ortak amaçlar için var olan sosyal düzenlemelerdir (Buchanan & Huczynski, 2003).
- Kültürel bakış açısından örgüt kavramı, üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemidir (Şişman, 2007:24). Örgütler, kendilerine özgü kültür ve alt kültürlerle sahip küçük birer toplumdurlar (Durğun, 2006:115; Morgan, 1998).
- Sistemsel bakış açısından bir örgüt girdileri çıktılara dönüştüren sistemler olarak görülür.
- Yönetim bilimi açısından, dar anlamda; önceden belirlenmiş bir amaç için gereken çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirebileceği gruplar biçiminde düzenlemek, geniş anlamda; belirli amaçlara ulaşmak için, insanları fiziksel araçları bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirmeleri ve bu araçlara doğru bir şekilde yön vermeleridir. (Özkan, 2004:1)
- Örgüt belirli bir amaç ya da amaç grubuna yönelik, birbiriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılandırma¹.
- Örgüt çeşitli unsurlardan ve alt sistemlerden oluşan, bu alt sistemleri sürekli olarak değişen ve çevre ile karşılıklı etkileşimde bulunan ve bütün niteliğini koruyan bir sistemdir (Sağlam, 1979:56)

Örgüt tanımlamalarının en önemli kısımlarını bir araya getirdiğimizde aşağıdaki genellemelere ulaşabiliriz (Cammbell & Craig, 2005:3):

- Örgüt toplumsal yapının bir gereği olarak ortaya çıkan sistemdir.
- Bu sistem kendinse bağlı alt sistemlerden oluşur.
- Örgütler insanları içerir.

¹ Örgüt, <http://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%96rg%C3%BCt> (06.04.2010)

- Örgütün içindeki insanlar üyelikleri süresince performanslarına bağlı olarak bir rol üstlenirler.
- Örgütlerin tüm üyelerinin paylaştığı ortak bir amacı vardır.
- Örgüt içindeki tüm roller, beraberce örgütün ortak amacını gerçekleştirmek için düzenlenmişlerdir.
- Her rolün tecrübe, ilgi ya da uzmanlıklarına göre farklı rolleri vardır.
- Açıkça ortaya koyulmuş hiyerarşi mevcuttur, böylelikle üyeler örgüt içinde nerede olduklarını bilirler.
- Örgütlerin sınırları genellikle açık şekilde tanımlanmıştır. Bu bir bireyin örgütün içinde ya da dışında olduğuna dair hiçbir şüphe doğmaması demektir.

2.3. Örgütlerin Var Olma Sebebi

Örgütlerin var olmasıyla ilgili sorulacak sorulara verilecek yanıt, çok sayıda bireyin ayrı ayrı tek başlarına başaramayacakları işlerin, bir araya gelip birlikte çalışarak başarılabilecek olmasıdır ve bunun getirdiği üstünlükler vardır.

Örgütler sinerji üretirler. Sinerji insanların yalnız çalışmaktansa birlikte çalışarak edindikleri faydalara denir. Bütün parçaların toplamından büyüktür. Yaygın bir şekilde ifade edilen şekli ile birlikte çalışıldığında iki artı iki beş eder. Bir rallide arabayı iki kişi yönetir. Bir kişi sürücülük yaparken diğeri yolu tarif eder. Eğer birlikte çalışmamış olsalardı, ayı ayrı sürücülük yapmak ve rota çizmek zorunda kalırlardı.

Örgütler iş bölümünü kolaylaştırır. Ralli sürücülerinin iki ayrı işi yapmaları iş bölümlenmesidir. Yardımcı pilotun araç kullanmayı bilmesine gerek yoktur, eğer iyi bir harita okuyucusu ise bu gruba büyük güç katar. Benzer şekilde sürücünün harita okumayı bilmeye ihtiyacı yoktur, yönlendirmeleri yardımcı pilottan alıp aracı iyi kullanabilir. Birlikte çalışan iki uzman sadece sinerji üretmekle kalmaz, hiç birinin tek başına başaramayacağı görevleri başarır.

Bir örgüt biçimini benimsemek, sorumluluk ve otorite oluşturan resmi bir sistemden doğacak yüksek performansı getirir. Bir örgüt biçimi benimsendiğinde bu

örgüt üyelerinin rollerin nasıl ayrıştığını anlamalarını ve sorumluluk ve otoriteye saygı göstermelerini sağlar. Örgütler sinerji üretirler, etkin iş bölümü sağlarlar ve böylelikle bireyler örgütün faydası için uyum içerisinde hareket ederler (Campbell & Craig, 2005:5).

2.4. Örgüt ve Birey

İnsan sosyal bir varlıktır, her birey başka bireyler ile yaşamını sürdüreceği bir toplum içerisine doğar. Toplumlar farklı özellik ve işlevlere sahiptirler, ancak hepsi toplumsal süreçlere ve yaşama hizmet eden toplumsal sistemlere sahiptirler.

Toplumsal sistemler birey ve örgütlerin bir araya gelmesiyle oluşurlar, başka bir ifadeyle bireyler örgütlere katılır, zamanlarının çoğunu örgüt verilen toplumsal sistemleri içeren bu kuruluşlarda geçirirler. Sıradan bir birey yaşantısı boyunca, eğitim ve öğretim kurumlarına gitmek, bu dönemden sonra iş hayatında resmi ya da özel kurumlarda çalışmak yoluyla çeşitli örgütlere dahil olurlar ve bu örgütlerde diğer bireyler ile etkileşime girerler. Bu örgütlerden arta kalan zamanlarda çoğu birey zamanını zorunlu ya da gönüllü olarak farklı amaçlarla oluşturulmuş örgütlerde geçirir. Bunlara örnek olarak çeşitli dernekler, lokaller, kulüpler, kamu yatırımlarıyla kurulmuş kütüphane, hastane verilebilir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaktaki temel ögesi bireydir. Örgütsel süreçlerin en önemli noktalarında karşılıklı iletişim halindeki bireyler bulunurlar (Onal, 1998:52).

Birey ve örgüt arasındaki etkileşim toplumsal açıdan önemlidir. Örgütler kendileri ya da bünyesindeki diğer bireyler yoluyla toplum bireylerini etkilerler. Bu etkileşimden doğan tepkiler sonuçlar dolaylı olarak toplum yaşantısını da etkileyecektir. Örneğin, örgüt içerisinde eğitim yoluyla çevre temizliğinin önemi konusunda farkındalığı ve bilinci artan bir birey bunun toplum içerisindeki yaşantısına da taşıyacaktır. Yine benzer bir şekilde işteki yoğunluk ve baskından dolayı stres seviyesi yükselen bir birey bunun toplumdaki yaşantısına yansıtılabilir ve bu diğer bireylerle ve nihai olarak toplum için ilişkilerini olumsuz etkileyebilir.

2.5. Örgütle İlgili Sınıflandırmalar

Literatürde örgütleri çeşitli açılardan ele alan görüşler mevcuttur. Bu görüşler örgütler farklı özellikleriyle ele alarak sınıflandırmaktadırlar. Günlük hayatta karşılaştığımız örgütler için bizim de bir sınıfla yapmamız mümkündür. Mülkiyete göre kamu ve özel örgütler, boyuta göre küçük, orta ve büyük örgütler, kuruluş amaçlarına göre kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen örgütler gibi.

Örgüt sınıflandırmalarının çıkış noktası farklı özellikleri ortak başlıklar altında toplayarak genel geçer bir sınıflamaya ulaşmaktır. Bu tür bir sınıflama yapabilmenin herkes tarafından kabul edilecek zorlukları vardır. Sayısı hesaplamayacak kadar çok çeşitli örgütler ve bu örgütlerin özellikleri vardır. Bu bağlamda bunlardan en yaygınları ele alınacaktır.

2.5.1. Herbert G. Hicks Sınıflandırması

Hicks örgütleri genel kabul gören üç grupta toplamıştır (Hicks, 1979:20). Bunlar:

- Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgütler,
- Birincil ve İkincil Örgütler,
- Amaçlarına Göre Örgütler.

2.5.1.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgütler

Hicks örgütleri biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde yapısal olarak ayırır. Burada başlıklar örgüt yapılarından iki farklı örgüt yapısını belirtmekte kullanılmışlardır. Bunlar ideali temsil ederler. Birisi yönetim tarafından düzenlenirken diğeri insanlar arası sosyal davranışlar sonucu oluşur.

Biçimsel örgüt tipinde örgüt yapısı iyi belirlenmiştir. Örgüt içi yetkiler ve sorumluklar, örgütün çevre ile ilişkileri, örgüt içi iletişim kanalları tanımlıdır. Her üyenin belirli bir işi vardır. Bu görevler örgütün hedefleri doğrultusunda belirlenmiş ve dağıtılmıştır. Üyeler hiyerarşik yapının farkındadırlar. Üyelerin görev ve

yetkilerini belirleyen ilkeler, yönergeler ve emirler mevcuttur. Kimin kime bağı olduğu ve kimin kimden emir aldığını biçimsel örgüt yapısı belirler (Özdönmez, 1998:89).

Biçimsel olmayan örgüt tipinde bir plan ya da yapı söz konusu değildir. Bu beraberinde esnekliği de getirir. Biçimsel olmayan örgütler kendiliğinden oluşurlar. Bu oluşumu insan ilişkilerinin gelişimi getirir. Biçimsel olmayan örgütler, planlanmamış ve örgütün biçimsel çatısında görülemeyen kişiler arası ilişkiler ve oluşturulan gruplardır (Onal, 1998:52).

2.5.1.2. Birincil ve İkincil Örgütler

Hicks örgütleri gruplandırmada örgütü oluşturan üyelerinden yola çıkarak örgütlerin onların duygusal davranışlarına göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma birincil ve ikincil örgütler şeklindedir, ilksel ve ikincil olarak ta bilinir.

Birincil örgütlerde üyelerin örgütle olan ilişkilerinde duygusal yakınlık esastır. Bu ilişki düzenli ve kişisel olmalıdır. Üyeler tanımları kesin çizgilerle yapılmış sorumluluklara uymaktan çok karşılıklı anlaşmaya önem verirler (Hicks, 1979:21). Aileler, adanmış çalışanların olduğu örgütler ya da üyelerinin gerçekten sevdiği örgütler bunlara örnek olarak verilebilir. Bu örgütler tatmin duygusu yaratırlar. Üyeler birincil tipteki örgütlere bağlılık duyarlar ve örgütler üyelerin yaşam biçimlerini etkiler. Politik ya da dinsel yapılar bu tip örgüt özelliğindedirler.

İkincil örgütlerde üyeler arası ilişkiler duygusallıktan uzaktır. Akılcı ve gerçekçi ilişkiler söz konusudur. Biçimsellik kişiselliğin yerini almıştır. Üyeler için duyguya dayalı bir tatmin duygusu yaratılmaz, bu duygu amaçlara ulaşmak üzerinden üyelere yansıtılır. İlişkiler sınırlıdır. Birincil örgütlerde örgüt ve üyesi arasında doğrudan, sıkı bir birliktelik ve güçlü bir bağla olduğu halde; ikincil örgütlerde bu dolaylı gerçekleşir (Tokat & Aşkun, 2003:121). Birincil örgütlerde üyeler tüm enerjilerini örgüt için kullanabilirken, ikincil örgütlerdeki üyeler bu konuda çekimseldirler.

2.5.1.3. Amaçlarına Göre Örgütler

Hicks örgütleri son olarak amaçlarına göre sınıflandırmıştır, bu sınıflandırma altı gruptan oluşur (Hicks, 1979:22):

- Hizmet Örgütleri
- Ekonomik Örgütler
- Dini Örgütler
- Güvenlik Örgütleri
- Hükümetin Örgütleri
- Toplumsal Örgütler

Hizmet Örgütleri: Kar amacı gütmeyen, yardıma dayalı hizmet veren kuruluşlardır. Yardım dernekleri, okul aile birlikleri vb.

Ekonomik Örgütler: Kar ve kazanç amacı güden kuruluşlardır. Kazanç karşılığı mal ve hizmet üretirler. Şahıs şirketleri örnek olarak verilebilir.

Dini Örgütler: Üyelerinin manevi ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerdir. Camii, kilise, tarikatlar örnek olarak verilebilir.

Güvenlik Örgütleri: İnsanları tehlikelerden ve şiddetten koruyan örgütlerdir. Polis teşkilatı, ordu örnekleridir.

Hükümet Örgütleri: Kamusal düzeni sağlayan örgütlerdir. Vilayetler, belediyeler örnekleridir.

Toplumsal Örgütler: İnsanların toplum içindeki dayanışmalarına ilişkin, sosyal içerikli örgütlerdir. Spor kulüpleri, halk evleri örnekleridir.

2.5.2. Diğer Sınıflandırmalar

Örgütlerle ilgili Hicks sınıflandırmasından başka birçok sınıflandırma mevcuttur. Mehmet Şişman (2007) “Örgütler ve Kültürler” adlı kitabında bu sınıflandırmalardan bir kısmını şu şekilde ele almıştır.

2.5.2.1. Allaire ve Fetsirotu Sınıflaması

Bu sınıflamada örgüt biyolojik sosyolojik ve antropolojik olarak üç bölümde ele alınmıştır.

Biyolojik bakış açısı örgütü canlı bir varlık olarak ele alır ve buna göre örgüt yaşantısını sürdürebilmek için canlıların ihtiyaç duyduklarına benzer ihtiyaçlara sahiptir.

Sosyolojik açıdan örgüt, insan gruplarının oluşturduğu küçük toplumlar olarak ele alınır. İçinde buldukları toplumu yansıtır.

Antropolojik yaklaşımda ise örgütün insan gibi olduğu, onun gibi bir kişiliğe ve kimliğe sahip olduğu savunulur.

2.5.2.2. Gareth Morgan Sınıflaması

Bu sınıflamada örgüt üniter, çoğulcu ve radikal olarak yine üç bölümde ele alınmıştır.

Üniter bakışa göre örgüt hedefleri olan bir bütündür. Otorite ve kontrol ön plandadır. Çatışmadan kaçınılır.

Çoğulcu bakışta farklı çıkarları olan grupların bir araya gelmesi söz konusudur. Esneklik söz konusudur ve çatışma yarar getireceği düşüncesiyle desteklenir.

Radikal bakışta örgüt çatışma ile var olur. Örgüt içinde farklı gruplar çatışırlar. Bu çatışma toplumda da gücün eşit dağılmadığı yaklaşımında gelir.

2.5.2.3. Bolman ve Deal Sınıflaması

Bu sınıflamada örgüt, rasyonel, insan merkezli, politik ve sembolik olarak dört grupta sınıflandırılmıştır.

Rasyonel bakış açısında, örgütler amaçları gerçekleştirmek için yaratılmış araçlar olarak görülürler. Örgütsel faaliyetlerde etkinlik ve amaçların en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi hedefi öne çıkan noktalaradır.

İnsan merkezli bakış açısında, insan ögesi, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları ön plandadır. İnsanla, katılımı, uyumla ilgili noktalar önemlidir.

Politik bakış açısından örgüt, farklı amaç ve çıkarları bulunan gruplardan oluşur. Koalisyon, güç, çıkar, çatışma gibi kavramlar ön plandadır.

Sembolik bakış açısından örgüt, sembolik sitemlerden oluşur, anlam konusu ön plandadır. Kültür, inanç, değer gibi kavramlar öne çıkar.

2.5.2.4. Birey ve Örgüt İlişkisi İle İlgili Bir Sınıflandırma

Örgütler nihai olarak insanların birlikte aynı amaç için çalışmalarını oluştururlar. Bir sınıflandırma yapmak için en temel boyutlardan örgüt ve insandan yola çıkılarak Etzioni (1975) tarafından aşağıdaki sınıflandırma yapılmıştır (Schein, 2004:191):

Baskıcı örgütler: Bireyler fiziksel ya da ekonomik sebeplerden dolayı bu örgütlerde bulunmak zorundadırlar ve bu yüzden otoriteler tarafından dayatılan tüm kurallara uymak zorundadırlar.

Faydacı örgütler: Bireylerin adil bir çalışmaya adil bir kazanç alabildikleri ve bu yüzden çok önemli kurallara uydukları ancak kendilerini korumak için kültür karşıtı normlar ve kurallar da geliştirdikleri örgüt şeklidir.

Kuralcı örgütler: Bireylerin bağlılıklarını verdikleri çünkü örgütün hedefleriyle bireylerin hedeflerinin aynı olduğu örgüt tipidir.

2.6. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürü kavramı, 80'li yılların başından bu yana sosyal bilimler üzerine yapılan çalışmalarda sıkça yer almış bir olgudur. Bu dönemden sonra uluslararası ticaretin büyümesiyle ülkeler ekonomik olarak yakınlaşmış, kurulan ortaklıklar özellikle yakın coğrafyada bulunan ulusların kültürel olarak ta kaynaşmalarına yol

açmıştır. Bu, kültürel farklılıklara ve kültürün kendisine olan duyarlılığın artmasına sebep olmuştur. Kurum kimliği toplumun ve hatta aile kültürünü etkileyebiliyordu (Ouchi ve Jagger, 1978; Schneider, 1988:244). Örgüt kültürü kavramı gelişiminin, ekonomik gelişmelerin sosyal boyuttaki etkileriyle ilişkilendirilebileceğini öne sürülebilir.

Örgüt kültürü kavramı, örgütlerin nasıl birbirlerinden farklılaştığını, üyelerinin nasıl birbirlerini uyum sağladıklarını ve örgütlerin ve üyelerin nasıl bir etkileşim içinde bulunduğunu anlamamızı sağlayan bir mecaz olmuştur (Adler & Jelinek: 1986:81).

Örgüt kültürüne ilişkin çok çeşitli tanımlamalar, yönetim ve örgüt kuramlarında kültür kavramının birden fazla anlama gelebilen bir özellik göstermesinden etkilenmiştir (Durğun, 2006:114). Bu farklılık örgüt kültürü tanımlarına da yansımış ve farklı özellikler göstermesine sebep olmuştur.

Örgüt kültürü değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalarda yönetime ait izlenen politikalar olması, örgüt içi yöntemler, örgütün içerdiği semboller, inanışlar ve uygulamalar, anlamların paylaşıldığı bir sistem gibi noktalar ön plana çıkmaktadır. Bir örgütün kültürünün tam olarak ölçülmesi zor olsa da, kültür mevcuttur ve örgütün çalışanları tarafından tanınır (Robbins & Judge, 2008:247). Smircich'in (1983) söylediğine göre "Bazı teorisyenler örgütleri kültürler olarak algılaması görüşü benimserler. Kültürün örgütü sahip olduğu bir şey olması olgusunu geride bırakmışlardır, onlara göre kültür örgütün olduğu şeydir." Bundan dolayı, kültür örgütte ayrı bir değişken olarak ele alınamaz, çünkü örgütü tüm parçalarını içerir, basitçe ayrı bir unsur olarak ele alınmak için çok kapsamlıdır (Thompson & Luthans, 1990:323).

Örgüt kültürüyle ilgili doğru bir algılamaya sahip olabilmek için, yapılan çeşitli tanımlamalar verilecek, bu tanımların değindiği noktalardan yola çıkarak örgüt kültürü açıklanmaya çalışılacaktır.

Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket veren bir temadır (Klimann, 1988; Yağmurlu, 2003:719).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyelerce paylaşılan anlamlar sistemidir. Paylaşılan bu anlamlar, örgüte özgü örgütsel değerlerdir (Robbins & Judge, 2008:248).

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren, normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1992:271; Güçlü, 2003:148).

Örgüt kültürü, öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren, bu yolla iletilen, baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünüdür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001:36).

Örgüt kültürü, bir gruba ait olan ve bu grubun çeşitli çevresel öğeleri nasıl algıladığını, düşündüğünü ve tepki verdiğini belirleyen, paylaşılan ve doğru kabul edilen üstü örtülü varsayımlardır (Kreitner & Kinicki, 2001:68).

Örgüt kültürü, bir grup tarafından dışsal uyumun ve içsel bütünleşmenin getirdiği problemlerle başa çıkmayı öğrenmek için yaratılmış ve geliştirilmiş temel varsayımların düzenidir. Doğru olarak kabul edilmiştir ve bu yüzden yeni örgüt üyelerinin bu problemlerle karşılaştıklarında algılarını, düşüncelerini ve duygularını düzenlemeleri için onlara öğretilmelidir (Schein, 1984; Adler & Jelinek: 1986:81).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütü anlamak için yardım eden, temel normlar ve değerler üzerine kurgulanmış, bir örgüt içinde paylaşılan tutum ve algılardır (Kondalkar, 2007:335).

Örgüt kültürüyle ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde, örgüt kültürünün ayrıştırıcı özelliği, paylaşılan değerler içermesi ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi öne çıkan noktalar. Örgüt kültürü örgüt içinde somut olarak gözlemlenemez ancak örgütü bir arada tutan sosyal olgu örgüt kültürüdür.

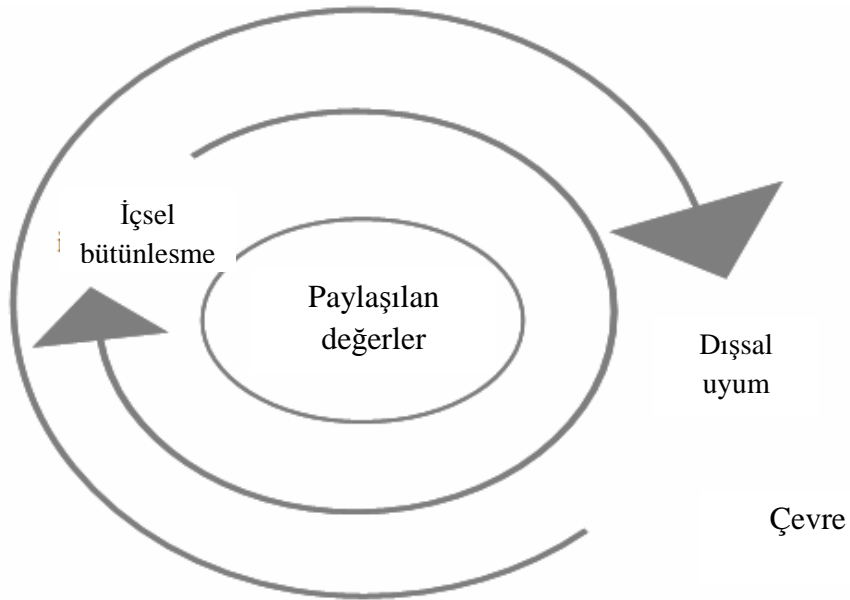
2.7. Örgüt Kültürünün Kaynağı

Örgüt kültürünün kaynakları çeşitlidir. Genel olarak bir gruplama yapmak gerekirse, bu kaynakların örgüt içi kaynaklar ve örgüt dışı kaynaklar olarak gruplandırabiliriz. Bunlar iç ve dış çevre etkileri olarak ta düşünülebilirler.

Örgüt kültürünü dış kaynakları arasında örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürünün genel yapısı, örgütün etkinlik gösterdiği sektör, çeşitli yasal düzenlemeler, rakipler vb. bulunur. İç faktörler ise, üst düzey yöneticiler, çalışanlar, örgütü içi iletişim yolları, çalışanların davranışlarını düzenlemesi açısından değerlendirme kriterleri sayılabilir.

Örgüt kültürleri ile ilgili yapılan ilk tanımlamalarda örgüt kültürleri kendi içlerinde değerlendirilmişti. Örgütler ve üyeleri genellikle çevrelerindeki kültürden tamamen ayrı olarak ele alınmışlardı (Adler & Jelinek: 1986:82). Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda örgütlerin içlerinde buldukları topluma ait kültürel özellikleri gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Hatta Robbins ve Judge (2008) ulusal kültürün çalışanlar üzerindeki etkisinin örgüt kültüründen daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Örnek olarak ta Almanya’da kurulmuş IBM farikasında çalışanların IBM kültüründen çok Alman kültürü sahibi olacaklarını vermişlerdir. Örgütü oluşturan en önemli parça olan örgüt üyelerinin her biri, içinde yaşadığı toplumun kültürünü taşımaktadır. Bu kendi kültürleriyle örgüt kültürünü etkilemelerine yol açar.

Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Tanımına Dair Karma Bir Görünüm



Kaynak: Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control From Practice to Theory*. Zurich: Physica-Verlag A Springer Co., s. 37

Endüstriyel pazarlara üretim yapan bir firmada, örneğin araba lastiği hammadde üreticisinde, belirlenmiş yazılı olan ya da olmayan kültürel öğelerin üretiminin verimliliği ve devamlılığı üzerine kurulması beklenebilir. Ancak perakende sektöründe etkinlik gösteren ve son kullanıcıya satılacak ürünlerle ilgili süreçler yürüten bir hizmet işletmesinde, bu kültürel öğelerin şirketin olmazsa olmazı müşteriler üzerine konumlandırılması beklenir. Böylelikle iki farklı etkinlik alanı iki işletmenin örgüt kültürlerini farklı şekillendirir.

Örgüt kültürüne temel olan düşünce, onun üst yönetim tarafından yaratılabilecek, sürdürülebilecek ve değiştirilebilecek bir kavram olmasıdır (Adler & Jelinek: 1986:82). Örgüt kültürünün oluşumu değişik faktörlerden etkilenir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerlerinin ve inançlarının yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000; Güçlü, 2003:148).

Örgütün sahip olduğu iletişim yolları örgütün hem kendi içinde kültürlerin nasıl birbirini etkileyeceği hem de örgütün dış etkenlerde ne kadar etkileneceği ile ilgili önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir, kültürel etkileşimin en önemli mecralarından biri iletişimidir.

2.7.1. Örgüt Kültürünü Şekillendiren Etkenler

Kültür, yeryüzü gibidir. Zaman içinde güçlü iç ve dış güçler tarafından şekillendirilir. Aynı güneşin, rüzgarın, suyun ve buzun yeryüzünü şekillendirdiği gibi benzer dış güçler de kültürü şekillendirir. Tıpkı travmatik güçler deprem ve volkanik patlamaların yeryüzünü aniden değiştirdiği gibi, kültür ansızın değişime uğrayabilir (Wellman, 2009:57).

Örgüt kültürüne kaynak oluşturan ve onu şekillendiren etkenler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Uzunçarşılı & Toprak & Ersun, 2000:15-17).

Güçlü Liderlik: Tüm başarılı şirketlerin kuruluşunda güçlü liderler mevcuttur. Bu liderleri şirkete katkıları onun kurucusu olmalarıyla kalmaz, şirketin zaman içinde

gösterdiği gelişimde de önemli rol oynarlar. Bu tip liderlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmiş hikaye ve efsaneleri şirket içerisinde nesilden nesile aktarılır ve uzun yıllar var olur.

Şirket Tarihi ve Geleneği: Güçlü bir kültüre sahi olabilmek, uzun bir geçmişten geçer. Uzun bir geçmişi olmayan şirketlerin uzun süredir var olan şirketler gibi zaman içindeki deneyimlerinden ve örgüt içi ilişkilerden edinilmiş kazanımları yoktur. Bu tür kazanımlar, zaman içinde örgüt kültürüyle birleşir, onu şekillendirirler.

Teknoloji, Ürünler, Hizmetler: Teknolojinin örgüt kültürüne etkisi, kültürün bileşenlerinden biri olarak bu çalışmada ele aldığımız maddi kültüre olan etkisiyle aynı doğrultuda olur. Teknolojini değişmesi örgüt içi iş yapış şekillerine etki eder, bu da örgüt kültürünü etkiler. Değişimin büyük olması beklenir.

Müşteriler: Müşteriler toplu olarak ortaklaşan istekleri yoluyla ya da birkaç büyük müşterinin talep etmesiyle örgüt içinde değişikliğe sebebiyet verebilirler. Bu, kullanılan sistemler ya da çalışılan paydaşlar yoluyla olabilir. Yeni sistemler ya da paydaşlar, yeni etkileşimler, yeni deneyim ve nihai olarak yeni kültürel özellikler demektir.

Şirketin Beklentileri: Güçlü bir örgüt kültürünün önemli göstergelerinden biri de kurumun çalışanlardan beklentilerini şirketin sahip olduğu değerler ve ilkeler doğrultusunda belirlemesidir, bu kültürün işe etkin bir şekilde etki ettiğın gösterir ve çalışanlar arasında örgüt kültürünün yeri güçlenir.

Bilgi ve Kontrol Sistemleri: Bu sistemlerdeki değişmeleri yukarıda birkaç maddede bahsedilene benzer bir şekilde, iş yapış şekillerinin değişmesine yol açar ve bu da örgüt kültürünü etkiler. Örneğın, şirket içi iletişimde artık, yüz yüze görüşme ya da telefonun yerini, bilgisayar sistemlerinin kurulmasıyla e-posta ile haberleşme alırsa, çalışanlar arasındaki iletişim ve paylaşım zayıflayacak ve bu da kültürel etkileşimi azaltacaktır. Bu durumda örgüt içi alt kültürlerin arasındaki farklılıklardaki keskinliğin artmasının beklenmesi öne sürülebilir.

Yasalar ve Çevre: Aynı zamanda örgüt kültürünün kaynaklarından olan toplum kültürü, örgüt kültürünü şekillendiren etkenlerden biridir. Yasalar da örgütün iş yapış şekillerini etkiler. Örneğin yasalarla çalışma ve mola saatleri düzenlenir. Çalışanlar bu düzenlemelerden doğrudan etkilenirler.

Ödül Sistemleri: Örgütün üyelerinden beklenen davranışlarla ilgili, özendirici ve onurlandırıcı ödüller belirlenir ve bu ödüller davranışları yansıtan çalışanlara adil bir şekilde dağıtılsa, örgüt kültürü üzerinde güçlendirici bir etkisi olması beklenir.

Organizasyon ve Kaynaklar: Örgütün nasıl bir organizasyon şekline sahip olduğu, örgütün işleyişine etki eder. Merkeziyetçi bir yapıdaki kültürel öğelerin yatay hiyerarşiyi ve çok sesliliği destekleyecek bir biçimde olması olasılığı nispeten düşüktür. Örgüt şeklinin kültürle uyumu ve tutarlılığı güçlü bir örgüt kültürü oluşturma noktasında önemlidir.

Hedefler, İnançlar ve Değerler: Örgüt kültürü tanımlarının çoğuna konu olan bu kavramlar, örgüt kültürünün yerleşmesi ve güçlenmesi için büyük önem taşırlar. Benimsenmiş değerler, değerlere göre oluşturulmuş inançlar ve bunlara paralel hedefler amaç birliği oluşturup, kültürü güçlendirirler.

2.7.2. Örgüt Kültürünün Gelişim Tabanı

Örgütün kültürel yapısının oluşabilmesi için herhangi bir örgütte ilişkin olması beklenen sekiz özellik aşağıda belirtilmiştir (Kondalkar, 2009:5):

Açıklık: Açıklık, duygu ve düşüncelerin çekinilmeden ifade edilip, paylaşılabilmesi olarak tanımlanır.

Yüzleşme: Yüzleşme, sorunlardan kaçmaktansa onlarla yüzleşmesi ifade eder. Özellikle insanlar arasındaki sorunların incelenmesi önemlidir.

Güven: Bir örgütte mahremiyetin ve karşılıklı anlayışın koruması güvenle ilgilidir. Ayrıca birinin ihtiyacı olduğunda diğerlerinin yardım edeceklerini bilmesiyle de ilgilidir.

Güvenilirlik: Güvenilirlik birinin hissettikleri, söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyum ile ilgilidir.

İnisiyatif: İnisiyatif, sorumluluk almak, önceden planlama yapmak, tedbirler almak, riskleri hesaplamak ve farklı yollar planlamak ile ilgilidir. İnisiyatif insanlara yeni süreçlere başlamaları için öncelik verir.

Özerklik: Özerklik daha geniş derecede yetki vermek ile ilgilidir. Çalışanın halihazırda sahip olduğu gücü alması anlamına gelir. Birey, kendi sorumluluk alanında özgür olmanın tadını çıkarır.

İş Birliği: Ortak faydalar için birlikte çalışmayı ifade eder. Karşılıklı güven, kaynak, tecrübe paylaşımı, üretkenlik, kişiler ve gruplar arası daha iyi iletişim yaratır.

Deneyim: Deneyim örgüt içi yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilgilidir. Düzeltici eylemleri almak için raporlar ve geri bildirimlerden yararlanmaktadır.

2.8. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürünün işlevleri temel anlamda olanlar ve bunlara bağlı olarak ya da dolaylı olarak üretilebilecekler olarak ayrıştırılabilir. Nitekim literatürde rastlanan işlevsel noktalar, dört ana başlıkta birleşir, bunların yanında ek olarak önemli görülenlerden de aşağıda bahsedilecektir.

Kondalkar (2007) ve Kreitner & Kinicki (2001) örgüt kültürünün tanımlamalarından ve kaynaklarından yola çıkarak aşağıdaki işlevleri ortaya koymuştur.

Üyelere örgütsel kimlik verir: Normları, değerleri paylaşmak, insanlara birlikte olma hissini verir ve ortak bir amacı gerçekleştirme isteğini güçlendirir.

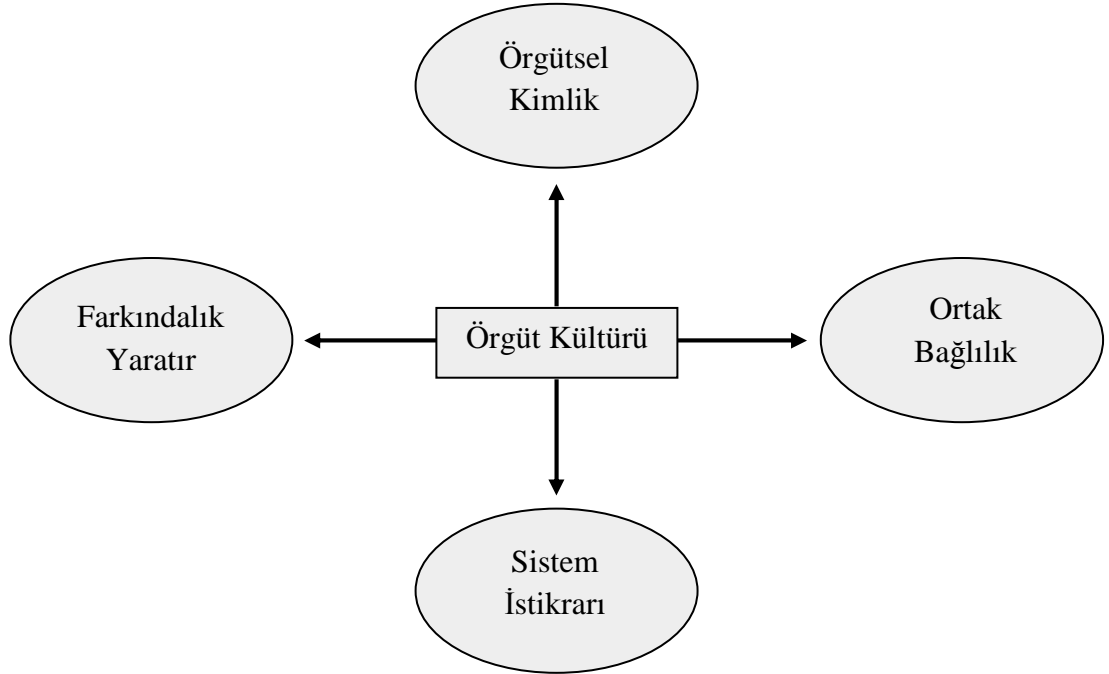
Ortak bir algı oluşmasını, örgütün sahip olduğu değerlerin ve inançların anlaşılmasını sağlar. Bu örgüt üyelerinin kendilerinden beklendiği gibi davranmalarına ve düşünmelerine olanak verir.

3M şirketi yenilikçi bir şirket olarak bilinir. Şirket sürekli yeni ürünler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bunu sağlamanın bir yolu ar-ge bölümünü bu konuda desteklemektir. 3M, gelecekte yapacağı satışların %30'unun geçen dört yıl içerisinde üretilmiş olmasını hedef olarak koymuştur. Bu hedef yeni ürün yatanlar

için ödüller koyularak güçlendirilmiştir (Kreitner & Kinicki, 2001:73). Böylece şirket içinde yenilikçi olmak yönünde bir kimlik oluşturulmuştur.

Ortak bağlılık oluşmasına yardımcı olur: Paylaşılan kültürün yardımıyla oluşan ortak hedefler, örgüt kültürünü sahiplenenlerin güçlü bir bağlılık duymasını sağlar.

Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Dört İşlevi



Kaynak: SMIRCICH, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, John Wiley & Sons, Ltd.; KREITNER, R. , KİNİCKİ, A. (2001). *Organizational Behavior*. 5th ed. New York: Irwin/Mc-Graw Hill s.74

3M'in örgütsel değerlerinden biri "Çalışanların bir parçası olmaktan gurur duyduğu şirket" olmaktır. 3M'in kültürünü benimseyen kişiler orada uzun yıllar kalma eğilimindedirler (Kreitner & Kinicki, 2001:74).

Sistemin istikrarını sağlar: Örgütsel kimliği ve bağlılığı destekleyerek kültür, örgüt üyeleri arasında bütünleşme ve işbirliğini de destekler. Üyelerin uyması beklenen standartları ortaya koyarak onları bir arada tutar ve bu sosyal istikrarı getirir. Çalışma ortamının olumlu ve teşvik edici olması, çatışma ve değişimin verimli bir biçimde yönetilmesi beklenir.

Çalışanların çevrelerindeki farkına varmalarını sağlayarak davranışlarını şekillendirir: Örgüt kültürü, işlerin neden yapıldığı gibi yapıldığını açıklayan paylaşılan anlamlar kaynağı oluşturur. Örgüt yaptıklarını neden yapmaktadır ve uzun dönem hedeflere nasıl ulaşacaktır sorusuna yanıtı kültür verir.

Sınırları belirler: Kültür bir örgütle diğerleri arasında farklılık oluşturur. Bu sınır örgüt üyesi olanları ve olmayanların ayırt edilmesini sağlar. Kültür bireylerin kişisel çıkarlarının üstünde bir bağlılık oluşturulmasını kolaylaştırır.

Üyelerin beklenen davranış şekillerini ve uyumlu olmayı benimsemelerine yardımcı olur. Kültür, herkesin beklenen şekilde davranmasını ve düşünmesini sağlar.

Bir çok yönetim teorisyeni kültürü örgütte, performansı, üretkenliği ve tecrübeyi etkilemek için bir yöntem olarak görmektedir (Adler & Jelinek: 1986:82). Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ott, 1989; Scholl, 2003; Durğun, 2006:118).

2.9. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları özellikler şu şekilde özetlenebilir (Eren, 1998: 88-89; Demir, 2006:6):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.

- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

İşletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler süreçler ve yapılar dikkate alınarak örgüt kültürüne ilişkin şu özellikler belirlenmiştir (Tevrüz, 1996:88; Demir, 2006:7):

- İşletme kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.
- Kültür, işletmedeki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
- Kültür, işletmenin yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğundan, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

2.10. Örgüt Kültürünün Düzeyleri ve Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları pek çok araştırmacı tarafından değişik yollardan ele alınmıştır. Yapılan genel gruplamalar ve belirlemelerin yanında, bu gruplara dahil olarak kabul edilebilecek alt öğeler de belirlenmiştir. Genel kabul görmüş gruplandırmaların başında Schein'in yaptığı görünürlük tabanlı gruplama bulunmaktadır. Bu grupta unsurları içeren örgüt kültürü düzeyleri mevcuttur. Ona göre, "... kültürün tanımlanmasıyla ilgili belirsizliklerin bir kısmı da bu düzeyler arası farklılaştırmanın yapılamamış olmasından kaynaklanmaktadır"

(Schein, 2004:25). Schein'a göre kültürün düzeyi en somut olan parçalardan, saklı, bilinçsiz ve kültürün esasları olarak kabul edilen temel varsayımlara kadar uzanır.

Örgüt kültürünün ana düzeyleri Şekil 2.3.'te gösterilmiştir.

2.10.1. Gözlemlenebilir Nesnelere

Gözlemlenebilir nesnelere birçok kaynakta artifaktlar (artifacts) olarak ele alınmışlardır. Artifact kelimesi Latince kökenli bir kelimedir ve sanat anlamına gelen arti kelimesiyle, yapım, yapılmış anlamına gelen factus kelimesinin birleşiminde oluşur("Where does the word artifact originate from?", wiki.answers.com, erişim tarihi: 08.06.2010). Artifact kelimesinin sanat yapımı olan anlamı zaman içinde genişleyip insan yapımı şeklini almıştır. Atilla Akbaba (2002) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nde yaptığı çevirmede örgüt kültürü içindeki artifaktları gözlemlenebilir nesnelere olarak kullanmıştır.

Gözlemlenebilir kültür ya da artifaktlar, sözel, fiziksel ve davranışsal artifaktlar olarak sıralanabilir. Sözel artifaktları; örgütsel dil, hikayeler ve mitler, davranışsal artifaktları; ritüel, adet, ayin, ve törenler, fiziksel artifaktlar; örgüt mimarisi, fiziki yerleşim ve teknolojileri, iş elbiseleri, teknoloji ve üyeler tarafından sergilenen sanat ya da sanatsal yapıtlar oluştururlar (Türk, 2004; Tiryaki, 2005:48).

Örgüt kültürünün unsurları olarak ele alınan gözlemlenebilir nesnelere önde gelenleri, semboller, dil, hikayeler ve efsaneler, mitler, adetler, seremoniler, törenler ve ritüeller, kahramanlar ve süperstarlar'dır. Bu kültürel unsurlar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

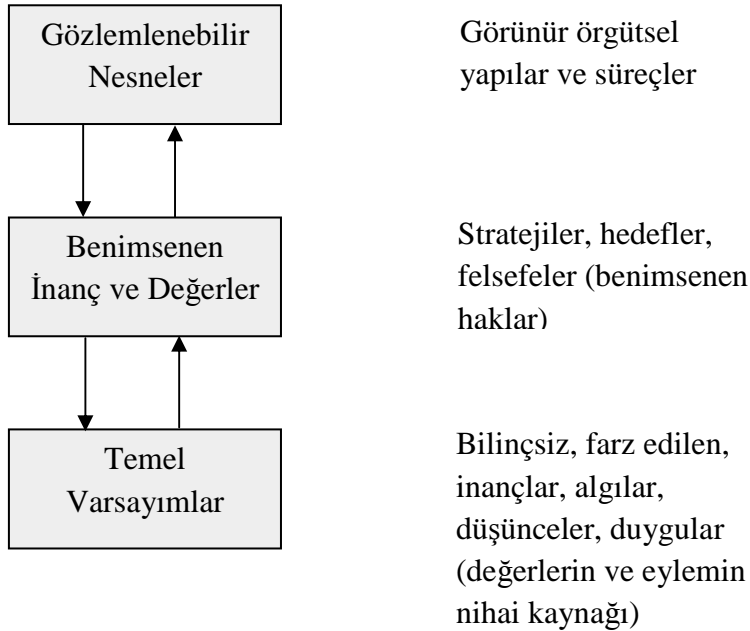
Örgüt kültürünün unsurları olarak ele alınan gözlemlenebilir nesnelere önde gelenleri, semboller, dil, hikayeler ve efsaneler, mitler, adetler, seremoniler, törenler ve ritüeller, kahramanlar ve süperstarlar'dır. Bu kültürel unsurlar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

2.10.1.1. Semboller

Semboller insanların çevrelerini tanımlarını sağlarlar. Sembollere anlamlar yüklenir ve bu anlamların temsilinde kullanılırlar. Bir kültür içinde özel anlam

yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar, nesnelere (Şişman, 2007:96). Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir (Güçlü, 2003:152). Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirlerine aktarmalarını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:397). Semboller çok önemli ve gerekli yapan şey, onların karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yetenekleridir. Bu nedenle sembolere her zaman ihtiyaç duyarız (Özkalp, 2004:118).

Şekil 2.3. Örgüt Kültürünün Düzeyleri



Kaynak: SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. ABD: Jossey-Bass s.26

Örneğin, Mercedes'in üç köşeli yıldız logosu kaliteyle eş anlamlı bir semboldür ve akılda kalan bir şeydir. Aynı şekilde McDonalds'ın sarı yay şeklindeki işareti en ufak çocuğa bile McDonalds fast foodun nerede olduğunu işaret edebilir (Özkalp, 2004:118).

Hastaneler, hastaların varlığında dolayı gürültü yapmamak için insanları fazladan dikkat etmeleri gereken yerlerdir ve bu hepimizin bildiği işaret parmağıyla

dudaklarını kapatan hemşire fotoğrafıyla hastanelerde vurgulanır, bu fotoğraf kişilere sessiz olmaları gerektiğini ifade eden bir semboldür. Ülkemizde birbirlerini tanıyan insanlar karşılaştıkların da ek sıkışırlar, bu herhangi iki insandan farklı olarak bir bağlarının olduğunu gösterir, bu el sıkışmayı iki yanaktan öpüşmenin takip etmesi bu bağın daha sıkı, yakınlığın daha fazla olduğuna işaret eder. Böylelikle hem bireyler birbirlerine hem de çevrelerine samimiyetleriyle ilgili anlam aktarırlar.

2.10.1.2. Dil

En etkin ve önemli iletişim aracı olan dil, kültürün olduğu gibi örgüt kültürünün de unsurlarındadır. Örgüte özgü olan dil örgüt üyelerini diğer örgütlerinden ayırmada yardımcı olurlar. Çünkü her örgütün dil diğerinden farklıdır, aynı örgüt kültürlerini farklı olduğu gibi. Her örgütün dili o örgütte anlamlıdır, başka bir örgütte anlamını yitirir. Bir örgütün üyeleri, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarının kullandıkları farklı terminoloji, bu dil içinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel-davranışsal semboller arasında yer almaktadırlar (Şişman, 2007:97). Bu dili öğrenen üyeler örgütün bir parçası haline gelirler. Dili öğrenerek, üyeler kültürü kabul etmiş olurlar ve kültürü kabul ederek onun korunmasına yardımcı olmuş olurlar (Robbins & Judge, 2008:258).

Örgütler geçmişlerinde yaşadıklarıyla, kullandıkları sistemlerin etkileriyle, dış pazarda faaliyet gösteren bir şirkette ana ülkenin dilinin etkileriyle kendilerine özgü terimler geliştirebilirler. Örgüte yeni katılan bir birey öncelikle bu terimleri öğrenmek zorundadır. Öğrendiklerinde o kültürün bir parçası olma yönünde büyük adım atmış olurlar. Bu öğrenimin örgüt kültürünün desteklenmesine olan yardımı ve örgüte bağlılık oluşturması açısından önemi büyüktür.

2.10.1.3. Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler ve efsaneler örgütlerin geçmişleri ile ilgilidirler. Toplumun içinde anlatılan hikaye ve efsanelere benzer olarak örgütlerde de bireyler arasında anlatılan ve paylaşılan hikaye ve efsaneler bulunur. Bu hikaye ve efsanelerde bireylere örnek olması beklenen kişi davranışları paylaşılan konulardandır.

Hikayeler, derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:396). Hikaye ve efsanelerle örgüt için önemli olan inanç ve değerler bireyler arasında taşınırlar. Hikaye ve efsaneler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görmesi bakımından önem taşırlar (Güçlü, 2003:153).

Örgütsel hikayeler aynı zamanda örgüt içinde onaylanan, meşru görülen sosyal sınıf, statü, rol ve güç yapılarını açıklar. Örgüt üyelerine rolleri tanıtmaya/tanıma, kimin, nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olabilir (Şişman, 2007:99).

Hikaye ve efsaneler toplumda uzun yıllar boyunca anlatılmadıkları, hala bugün bile çok eski zamanlarda yaşanmış olayları toplum içinde duyabilmekteyiz. Hemen her Türkiye Cumhuriyeti vatandaşının bildiği bir olayla ilgili anlatılan bir hikaye vardır. Mustafa Kemal Atatürk, Cumhuriyet'in ilk yıllarında evinin yanındaki, eve doğru büyümekte olan bir ağacı kesmek isteyen kahyasını durdurmuş ve evini o günün şartlarında, ağacın zarar görememesi için bir miktar ileri taşıtmıştı. Bu, toplumda çevre bilinciyle ilgili değer oluşması açısından liderin katkısını da göz önüne seren çok güzel bir örnektir. Çarpıcılığı bakımından akılda kalması ve nesiller boyu anlatılması hikayelerin önemli özellikleri göz önüne sermektedir. İşte örgütlerde de hikayeler benzer şekilde yaşarlar ve akılda kalırlar. Konuyla ilgili güncel örneklere çalışmanın uygulama kısmında değinilecektir.

2.10.1.4.Mitler

Mitleri hikayelerden ayıran en önemli özellikleri masalsi anlatımlarıdır. Hikayeler ve olay zaman içerisinde mesajları daha belirgin bir hale geldiklerinde masalsilaşırlar. Açıklaması zor karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalsi hikayelerdir (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:396). Mitler imgesel özelliktedirler. Değerlerin taşınmasına ve yerleşmesine katkıda bulunurlar.

Mitler, o kültür açısından büyük önem taşıyan şeylerin nereden geldiklerinin ya da nasıl oluştuğunun şüphe bırakmayacak şekilde açıklanmasında kullanılırlar.

Mitlerin örgüt kültürü üzerindeki etkileri diğer örgüt kültürü unsurları gibi değiştirici ve geliştiricidir.

2.10.1.5. Adetler

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak “ biz burada işleri böyle yaparız” mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine “Hanım”, “Bey” kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine ismiyle hitap edebilir. (Nelson ve Campell, 1997; Güçlü, 2003:153).

2.10.1.6. Seremoniler, Törenler ve Ritüeller

Toplumsal yaşamda törenler, ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar hepsinde önemli bir yer tutmaktadır (Şişman, 2007:100). Törenler özel bir fikrin iletilmesi ya da belli bir amacı gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:396).

Törenlerin örgütlerdeki en önemli işlevi; örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamaya yardımcı olmaktır. Örgütsel törenler, örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri ifade ederek, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, neyin ya da kimin önemli olduğunu açıklayan, sembolize eden ve pekiştiren hareketlerdir (Tiryaki, 2005:50).

Seremoniler, örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır (Polat, 2003:31). Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. (örnek: Başarılı çalışanların ödüllendirilmesi) (Güçlü, 2003:153).

Ritüeller, örgütlerin anahtar değerlerini ifade eden ve güçlendiren, tekrar eden eylemler dizileridir: Hangi hedefler en önemlileridir, hangi insanlar önemlidir ve hangileri harcanabilir (Robbins & Judge, 2008:258). Ayinler olarak ta bilinen

ritüeller, kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzeli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:396).

2.10.1.7. Kahramanlar ve Süperstarlar

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler (Güçlü, 2003:154). Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir (Hofstede, 1990; Şişman, 2007:99).

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamandan ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm iş görenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp, bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin bilincindedirler (Özkalp, 2004:118).

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986; Güçlü, 2003:154).

Süperstarlar, örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılacak en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:397). Kahramanlar örgütsel değerleri sembolize ederler. Buna karşın, süperstarlar o kadar sıra dışıdırlar ki, kendileri ile aynı seviyedeki insanların arasından bir anda parlar ve sıyrılırlar ve hatta tüm bir endüstri için sembol haline gelebilirler (Özkalp, 2004:118).

2.10.2. Değerler ve Türleri

Bir inanç, bireyin dünyanın nasıl işlediğiyle ilgili doğru kabul ettiği önermedir; kişi için değişmez gerçektir. Değerler inançlarla ilgilidirler ve arzulan ya da iyi olan ve istenmeyen ya da kötü ile ilgili inanç olarak tanımlanırlar (örneğin, ifade özgürlüğü.) (Kondalkar, 2009:16).

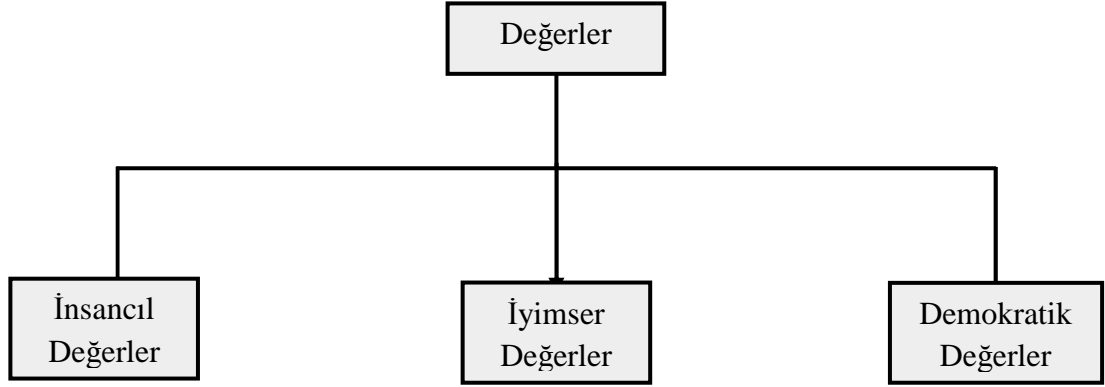
Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsanlar, yaşamlarını belirledikleri değerler sistemine göre düzenler. Değerler insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önem bir yer tutarlar (Şişman, 2007:93). Değerler, toplumlar içindeki sosyal ilkelerdir. Değerler, tüm dünya insanları için davranış temelleri oluştururlar (Kondalkar, 2009:16).

Değerler, aksi ya da karşıt olan özel bir davranış biçimini ya da olayın son şeklini, kişisel ve sosyal olarak tercih edilen, özel bir davranış biçimini ya da olayın son şekline tercih ettiren temel ve sağlam inançları temsil ederler. Değerler yargılama içerirler, çünkü bireyin iyi, kötü ya da arzulananla ilgili tercihlerini temsil ederler. Hepimizin değer sisteminin oluşturan değer hiyerarşimiz vardır. Bu sistem özgürlük, kendine saygı, zevk, dürüstlük, itaat, eşitlik gibi değerlere verdiğimiz göreceli önemle şekil alır. Değerleri iki özellekle değerlendirebiliriz (Robbins & Judge, 2008:41):

- İçerik özelliği; buna göre özel bir davranış biçimini ya da olayın son şekli önemlidir.
- Yoğunluk özelliği; değer ne kadar önemli olduğu ile ilgilidir. Bireyin bireysel değer sistemini yoğunluğa göre sıraladığımızda onun bireysel değer sistemine ulaşırız.

Örgütsel ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçülerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli, durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir (Dyer, 1988, Lundberg, 1985, Wilkins ve Patterson, 1988; Şişman, 2007:94). Paylaşılan değerler örgütün tam kalbinde bulunurlar. Rutin ve sıradan eylemleri değerli ve önemli hareketlere çevirmeye yardımcı olurlar, kurumu toplumun değerleriyle bağlarlar ve bu çok farklı bir rekabet üstünlüğü getirebilir (Kondalkar, 2007:338).

Şekil 2.4. Bazı Değerler



Bireyin önemi vurgulanır.

- Kişiye saygı
- Şerefe saygı
- Birey özünde değerlidir.
- Bireyin büyüme ve gelişme için potansiyeli vardır.

• İnsanlar özünde iyidir.

- Bireyler için ilerleme mümkündür.
- Akılcılık, mantıksallık ve iyi niyet gelişim araçlarıdır.

Bireyin kutsallığı vurgulanır.

- Bireylere adil muamele
- Konuşma hakkı
- Güç ve otoritenin yanlış kullanılmasını engellenmesi ve aslra da dağıtılması
- Herkes için adalet
- Adil ve eşit davranış

Kaynak: KONDALKAR, V. G. , (2009). *Organizational Development*. New Delhi: New Age International (P) Ltd. s. 16

Örgütsel değerler ve inançlar örgüt kültürünün temelini oluştururlar. Ayrıca, etik davranışa da kilit etkidedirler. Değerlerin beş parçası vardır (Kreitner & Kinicki, 2001:69):

- Değerler kavram ya da inançlardır,
- Beklenen sonuçlar ve davranışlarla ilgilidirler,
- Olayları çözerler,
- Davranış ve olayların seçim ve değerlendirmesinde rehberdirler,
- Önemlerine göre sıralanırlar.

Tablo 2.1. Örgütsel Kültürün Elemanları

Seremoniler	Örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır.
Törenler	Özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleşmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir.
Ayinler	Kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir.
Hikayeler	Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır.
Mitler	Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalvari hikayelerdir.
Kahramanlar	Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergileyen insanlardır.
Süperstarlar	Örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılabilecek en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir.
Semboller	Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır.
Lisan	Örgüt kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur.

Kaynak: WAGNER, J. A. , HOLLENBECK, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, s. 696; Özkalp, E.(2004). *Örgütsel Davranış*, Enver ÖZKALP (Ed.), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1468, AÖF Yayın No: 782, s. 119.

Değerler iş ile bağlantılı olmalıdırlar. Bir birey toplumun yararını gözeten bir şeyler ürettiğini hissetmelidir. Sadece maddi kazanç için değil aynı zaman toplumun yararı için çalışmalıdır. Bu yüzden örgütler bireylerin örgüt felsefesine uyumlu bir şekilde davranmalarını sağlayacak baskın ve tutarlı paylaşılan değerler geliştirmelidirler (Kondalkar, 2007:338).

Edgar H. Schein'a göre (2004), tüm grup öğrenimleri birilerinin inanç ve değerlerini, neyin nasıl olması gerektiği ile ilgili düşüncelerini yansıtır. Yeni oluşmuş bir grup yeni bir görev, konu ya da sorunla karşılaştığında, ilk önerilen çözüm, bir bireyin neyi iyi neyin kötü olduğuyula ilgili kendi değerleridir. Bu tip, kendi fikirlerini gruba kabul ettirebilen bireyler daha sonraları kurucular ya da liderler olurlar, ancak grubun henüz paylaşılan değerleri yoktur. Henüz bu aşamada gerçeğin ve doğrunun ne olduğu konusunda paylaşılmış bir ölçüt söz konusu değildir. Öneri bu aşamada sadece liderin isteğidir. Diğer üyeler bu çözüme dair hareke geçtiklerinde ve bu hareketin sonuçlarını birlikte izlediklerin de, daha bu çözüm bir değer halini almamıştır. Bunun olabilmesi için başarıya ulaşması gerekir.

Tutarlı ve baskın değerler örgütü başarısına etki ederler. Amerika'da seksen ayrı işletmenin kültürel ortamlarını incelemeye yönelik yapılmış araştırmada, değer kavramına önem veren başarılı örgütlerin ortak özellikleri arasında şu maddeler yer almaktadır (Kozlu, 1986:61; Tiryaki, 2005:47):

- İşlerin nasıl yürüdüğüne dair kesin bir ifadeye sahiptirler.
- Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedir.
- En alt kademedeki görevliden, yönetimin en üst düzeyine kadar örgüt için çalışan herkes, bu değeri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Değerlerle ilgili yapılmış birçok sınıflandırma vardır. Bireysel, mesleksel, örgütsel değerler; ulusal ve evrensel değerler gibi sınıflandırmalar mevcuttur.

Wiener (1988) örgütsel açıdan değerleri işlevsel ve elit değerler olarak ikiye ayırmıştır. İşlevsel değerler daha çok örgütün amaç ve etkinlikleriyle ilgilidir, elit değerler ise yetki, statü gibi konularla ilgilidir. Bir başka sınıflandırma da aracı ve

nihai değerlerdir. Aracı değerler beklenen davranışlarla, nihai değerler ise örgütün çıktıkları ile ilgilidir (Şişman, 2007:93-94). Milton Rokeach yaptığı bir araştırmada değerleri bu iki kısım ilk kez ele alınmıştır. Bir taraftaki nihai değerler, arzulanan sonucu temsil ederler. Bunlar bir kişinin yaşamı boyunca başarmak istediği hedeflerdir. Diğer taraftakiler aracı değerlerdir, tercih edilen davranış biçimleri, nihai değerlere ulaşmak için araçları bunlar temsil ederler. Tablo 2.2.'de örnekleri verilmiştir (Robbins & Judge, 2008:41).

1973 yılında yapılan bu çalışmaya ait sınıflandırma halen bazı çalışmalarda kullanılmaktadır.

Değerlerle ilgili yapılmış başka bir sınıflandırma ise şu şekildedir (Eren, 2004; Baloğlu & Balgamış; 2004:2):

Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş güzelliğine verilen önem, inanç ve uygulamalardır. Örneğin güzelliklerin dünyası, yaratıcılık.

Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalardır. Örneğin manevi hayat, yapılan iyiliğin karşılığının verilmesi, sözünde durma, büyüklere ve ebeveynlere hürmet etmek, dürüst olmak, sorumluluk sahibi olmak, geleneklere saygı duymak.

Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadığı topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalardır. Dindar olmak gibi.

Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzlarıdır. Örneğin, çevreyi korumak, doğayla kucaklaşmak, insan haklarına saygılı olmak.

Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri. Örneğin heyecan verici bir hayat, aile güvenliği, hayattan zevk almak, kendine saygı, olgun sevgi, kişisel disiplin, değişken bir hayat, bilgelik, gerçek dostluk, ılımlı, vefalı, hırslı, hoşgörülü, alçak gönüllü, cesaretli, etkileyici, sağlıklı, hayatın içindeki payını kabullenmek, itaatkar, zeki, meraklı, bağışlayıcı, temiz ve otoriter.

Tablo 2.2. Rokeach'ın Nihai ve Aracı Değerleri

Nihai Değerler	Aracı Değerler
Rahat bir yaşam (Varlıklı bir yaşam)	Hırslı (çalışkan, hevesli)
Heyecanlı bir hayat (uyarıcı, aktif yaşam)	Geniş fikirli (açık fikirli)
Başarı hissi (kalıcı katkı)	Becerikli (işin ehli, verimli)
Barış dünyası (savaşız ve çatışmasız)	Neşeli (endişesiz, sevinçli)
Güzellik dünyası (doğal ve sanatsal güzellik)	Temiz (tertipli, toplu)
Eşitlik (kardeşlik, fırsat eşitliği)	Cesaretli (inançları için mücadele etmek)
Aile güvenliği (sevilenler ile ilgilenmek)	Bağışlayıcı (diğerlerini affetmeye eğilimli)
Özgürlük (bağımsızlık, seçim özgürlüğü)	Yardımsaver (başkalarının refahı için çalışan)
Mutluluk (memnuniyet)	Dürüst (içten, açık yürekli)
İç uyum (iç çatışmadan arınmış)	Hayal gücü kuvvetli (cüretkar, yaratıcı)
Olgun aşk (cinsel ve ruhsal mahremiyet)	Bağımsız (öz güvenli, kendine yeten)
Ulusal güvenlik (saldırından korunma)	Entelektüel (zeki, düşünceli)
Zevk (hoş, serbest yaşam)	Mantıklı (tutarlı, akılcı)
Kurtuluş (kurtulmuş, sonsuz yaşam)	Aşk dolu (sevecen, şefkatli)
Kendine saygı (öz saygı)	İtaatkar (sorumluluk sahibi, saygılı)
Sosyal farkındalık (saygı, hayranlık)	Kibar (nazik, terbiyeli)
Gerçek dostluk (yakın arkadaşlık)	Sorumlu (bağlı, güvenilir)
Bilgelik (hayatı olgun anlamak)	Öz kontrollü (sakın, öz disiplinli)

Kaynak: ROKEACH, 1973; ROBBINS, S. P. , JUDGE, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior* .9th ed. New Jersey: Pearson, Prentice Hall, s. 42

Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalardır. Örneğin toplumsal tanınma, eşitlik, sosyal güç ,özgürlük, ait olma duygusu, sosyal düzen, ulusal güvenlik, barış içinde bir dünya, sosyal adalet, bağımsızlık, genel imajı korumak ve bağımsızlık.

Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalardır. Yardımsaver olmak gibi.

Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler inançlar ve uygulamalardır. Konfor ve hız gibi.

2.10.3. Temel Varsayımlar (Sayılıtlar)

Edgar H. Schein'a göre birçok diğer araştırmacı, temel değerleri kültürün en derin düzeyinin açıklamakta kullanıldığını belirtmekte, bunu yerine kendisinin temel

varsayımları bu seviyede kabul ettiğini söylemektedir. Çünkü ona göre temel varsayımlar, grup üyeleri tarafında doğru kabul edilirler ve tartışmasızdır. Değerler tartışmaya açıktır ve insanlar onlar hakkında hemfikir olabilirler ya da aynı fikirde olmayabilirler. Temel varsayımlar o kadar kabul edilir ki onları benimsemeyenler yabancı ya da deli olarak görülür ve otomatik olarak dışlanırlar (Shein, 2004:25).

Varsayımlar, paylaşılan değer sisteminin ve gözlemlenebilir nesnelere serpiştirirler (Kondalkar, 2009:338). Gözlemlenebilir nesnelere vurgulanan değerler, zaman içerisinde tekrar tekrar uygulanıp, beklenen çözümü ürettiklerinde artık bir değer olmaktan öte varsayım halini alırlar. Yavaşça bu varsayımlar gerçekmiş gibi algılanmaya başlarlar. İnsanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçeklerdir (Şişman, 2007:85).

Varsayımlar, kişi ya da gruplara, davranma, düşünme ve hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmesini ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen var olma ilkelerine işaret eder (Polat, 2003:30). Kabul edilen varsayımlar, insanları, yaratıcılıktan uzak düşüncelerde ve dünya ile ilişkilerinde sınırlar içerisinde tutabilirler. (Alvesson, 2002:127).

Varsayımlara ilişkin yapılmış bazı sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir (Şişman, 2007:85-93).

İnsan doğasını ilişkin varsayımlar: İnsan olmak sadece fiziksel bir değer değil aynı zamanda kültürel bir yapılandırma. Her kültürde insan olmanın ne demek olduğunu, temel iç güdülerini, ne tip davranışların insanlık dışı olduğunu açıklayan varsayımlar vardır (Schein, 2004:171). Bu varsayımlar insana ilişkin yanıtlaması gereken sorularla ortaya koyulmaktadır. İnsan olmanın anlamını, ideal insanın özelliklerini, ahlaki eğilimlerini, gelişebilirliğini sorgulayan bu sorulara verilen yanıtlar, insanların sahip oldukları bazı insan doğasına ilişkin varsayımlarını ortaya koyarlar. Bunların ortaklaşması örgüt kültürünün daha güçlü olmasını sağlar.

İnsan ilişkilerine ilişkin varsayımlar: Bu konudaki varsayımlar, insanların düzenli ve uyumlu bir şekilde bir arada yaşayabilmeleri için aralarındaki ilişkilerde

doğru kabul edelin varsayımları içerir. Bu farklı kültürler arasında farklılık gösterebilir.

İnsan ve çevre ilişkileri dair varsayımlar: İnsanların çevreleri üzerindeki etkileriyle ilgili olan bu varsayımlarda, egemenlik, itaati, uyum gibi konularda insanların kabul ettikleri varsayımlar vardır. Örgüt içi ve örgüt dışında olduğu gibi bireylerin çevrelerine ne kadar etki edebilecek olduklarına dair varsayımları vardır.

Gerçeğin doğasına ilişkin varsayımlar: Gerçek ya da doğru kavramı kültürler arasında farklılıklar gösterir. Nesnel, kültürel ya da bireysel olarak sınıflandırılacak gerçek kavramına dair varsayımlardan kültürel gerçekler, bireyler arasında ortaklaşmaları bakımından güçlü bir örgüt kültürü oluşmasında etkilidirler.

İnsan eylemlerini ilişkin varsayımlar: Bu varsayımlar bir kültürü içinde doğru kabul edilen davranış ve eylemlerle ilgilidirler. Bu varsayımlar temel olarak insan doğası ve insan çevre ilişkisine ilişkin varsayımlara dayanırlar.

Şişman'ın bahsettiği çoğu Schein'dan alıntı bu varsayım sınıflandırmalarının yanında Schein (2004) "Organizational Culture and Leadership" adlı, daha çok kavramsal ögelere değinen kitabında, bu varsayımların yanında zaman ve alanla ilgili bir varsayım sınıflanmasından daha bahsetmiştir.

Buna göre varsayımlar, kültürler arasındaki zaman algılarına göre de oluşup farklılık gösterebilirler. Temel zaman yönelimine göre varsayımlar geçmiş, bugün ya da gelecekle ilgili olabilirler. Monokronik ve polikronik zaman algılarına göre olan varsayımlar, bir zaman diliminde bir işin ya da birden çok işin yapılmasıyla ilgili varsayımlardır. Planlama zamanı ve geliştirme zamanı tabanlı varsayımlarda, bir işin zamanı ayrılır ve o süre içinde monokronik bir zaman algısıyla bitirilir yaklaşımı benimseniyorsa planlanan zamandır, geliştirmede ise bir işin alacağı belirli bir süre vardır ve bu süre içerisinde bitirilir. Keyfi zaman seviyesi ve doğruluk derecesi zaman boyutlarında bir işin yapılması için ne kadar zaman gerektiği ile ilgili bir sınıflama vardır. Bir satıcı için uzun zaman saatler, yıllar, haftalarken, bir ar-ge çalışanı için bu yıllardır. Çünkü yaptıkları işler zaman boyutlarını etkiler, kültürler arasında da buna benzer bir farklılık söz konusudur. Geçici simetri, ilerleme hızı ve kenetleme zaman

boyutlarında, bir kişi çalışırken onun işiyle ilgili diğer kişiler ile senkronize olabilmesi, monokronik ve polikronik algı farklılıklarının bu iki grup arasında yaratacağı uyumsuzluk ve bunlar üzerine kabul edilmiş varsayımları içerir. Özünde tüm bunlar zaman yönetiminin kültür fenomenini açıklamaktaki önemi üzerindedirler.

2.11. Örgüt Kültürünü Boyutları

Örgüt kültürleri oluşumları ve etkileri bakımından belirli boyutlar altına toplanabilirler. Bu boyutlar örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara yol gösterici olabilirler. Örgüt kültürünün boyutları üzerine çeşitli kaynaklarda, değişik başlıklar mevcuttur. Tablo 2.3.'te bunlardan üç tanesi sıralanmıştır.

Bu çeşitli boyutlardan aşağıdakilerin açıklanması uygun görülmüştür.

Innovasyon ve Risk Alma: Çalışanların risk almaya ve yenilikçi olmalarına verilen destek ile ilgilidir.

Bireysel Özerklik: Bireylerin örgüt içindeki sorumluluk, bağımsızlık ve inisiyatif kullanmak için sahip oldukları fırsatları gösteren boyuttur.

Risk Toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.

Kimlik: Çalışanların örgütü bir çalışma sergileyen iş grubu ya da alanı görmektense bir bütün olarak algılamaları derecesidir.

İnsan Odaklılık: Yönetimin kararlarını alırken çıktılarının insanlar üstüne olan etkisini hesaba katma derecesidir.

Takım Çalışması ve Odaklılığı: İnsanlara ortak bir fayda için birlikte çalışmaları ve örgüt içindeki işlerin bireylerde çok takımlar üzerine yoğunlaşma derecesiyle ilgilidir.

Çatışma Toleransı: Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların açık şekilde ortaya koyulması ve ne kadar tolere edildiği derecesiyle ilgilidir.

Tablo 2.3. Çeşitli Kaynaklardaki Örgüt Kültürü Boyutları

Dinçer (1996)	Harris & Hartman (2002)	Robbins & Judge (2008)
<ul style="list-style-type: none">• Bireysel özerklik• Risk toleransı• Yön• Bütünleşme• Yönetim Desteği• Kontrol• Kimlik• Ödül Sistemi• Fikir ayrılıklarına verilen tolerans• İletişim modelleri	<ul style="list-style-type: none">• Bireysel Otonomi• Yapı• Destek• Kimlik• Performans Ödül• Çatışma Toleransı• Risk Toleransı• Değişime takınılan tutum• Odaklanmak• Standartlar ve Değerler• Ritüeller• İnsanlara İlgi• Açıklık, İletişim ve Denetim• Pazar ve Müşteri Odaklılık• Heyecan, gurur ve takım ruhu• Bağlılık• Takım çalışması	<ul style="list-style-type: none">• İnnovasyon ve Risk Alma• Detaya Verilen Önem• Çıktı Odaklılık• İnsan Odaklılık• Takım Odaklılık• Agresiflik• İstikrar

Açıklık, İletişim ve Denetim: İzin verilen iç etkileşim miktarıdır. İletişim aşağıdan yukarıya ya da tersi olabilir.

Ödül Sistemi: Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.

Agresiflik: İnsanları agresif ve rekabetçi olmalarının yerine kolay anlaşılır olmaları derecesidir.

İstikrar: Örgütsel eylemleri örgütün devamlılığı ya da büyümesi üzerine odaklandığı ile ilgilidir.

Değişime Takınılan Tutum: Yeni yöntem, yol ve değerlere karşı verilen tepkiler ile ilgilidir.

2.12. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürlerinin türleri çeşitli noktalardan ele alınmışlardır. Çeşitli kaynaklarda farklı açılardan ele alınmış örgüt kültürü türleri vardır. Örgütün liderlerine ve liderlik tarzlarına, rekabet, kullanılmaya başlanan yeni teknolojiler de farklı örgüt kültürlerinin oluşmasına sebebiyet verebilirler. Çeşitli kaynaklarda belirtilen örgüt kültürü türleri aşağıda sunulmuştur.

Enver Özkalp (2004), “Örgütsel Davranış” adlı kitabında örgüt kültürü çeşitlerinden bahsederken sadece Jeffrey Sonnenfeld’in yaptığı araştırmalardan sonra ortaya koyduğu dört örgüt kültürünü ele almıştır. Bu kültür çeşitleri aşağıda verilmiştir:

- Akademi kültürü
- Kale kültürü
- Kulüp kültürü
- Beysbol takımı kültürü

Bu sınıflama örgütlere kendileri için en uygun örgüt kültürünü belirleme fırsatı verirler. Böylelikle örgüt en verimli kültürü seçebilmektedir. Örgütlerin sahip olduğu kültürlere örgüt içindeki bireyler sahip olmayabilir ve bu bireyin performansı açısından belirleyici olabilir. Güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzulayan bir birey için Akademi kültürü uygunken, risk almayı seven, mücadelecisi bir birey için Beysbol takımı kültürü daha uygun olabilir (Hymowitz, 1989:81; Özkalp, 2004:112).

Akademi kültürü: Uzmanlaşma, yükselmenin iyi tanımlanmış olması ve sürekli eğitim öne çıkan noktalardır. Çalışanlar çok beceriklidir ve örgütte kalma eğilimindedirler. Çalışanların becerilerini sergileyip, geliştirebilecekleri güven ortamına sahip oldukları türdür.

Kale kültürü: Çalışanlığın ortak ve birlikte yaşamaları ön plandadır. Kale, birlikte koruması gereken örgütü belirten bir mecazdır. Çalışanların işte devam edip etmeyecekleri ile ilgili bir algıları yoktur.

Kulüp kültürü: Sadakat, bağlılık, uzun yıllar çalışma, sosyal yaşantının işe uygunluğu ve bunlarla ilgili değerlerin önem taşıdığı örgüt tipleridir. En önemli nokta çalışanları örgüte uygunluğudur.

Beysbol takımı kültürü: Yaratıcılık, yenilikçilik ve risk gibi değerlerin önemli olduğu, katkıların ödüllendirildiği, buna karşın sadakat ve sosyal güvenliğin ikinci planda kaldığı tip kültürlerdir. Çalışanlar nispeten özgürdür, örgüt içi tempo yüksektir.

Charles Handy (1985) 'nin, Deal ve Kennedy (2000)'nin ve Arthur F. Carmazzi (2007)'nin yaptığı örgüt kültürü sınıflandırmaları aşağıda sunulmuştur:²

Handy'nin sınıflandırması;

Güç kültürü: Bir grup içindeki güç odaklanır. Kontrol bir ağ gibi merkezden yayılır. Güç ve etki merkezi bir gruptan dağılır. Güç kültürlerinin bir kaç kuralı ve az bir bürokrasisi vardır. Alınan kararlar sonradan değişebilir.

Rol kültürü: Çalışanlar açık bir biçimde tanımlanmış yapının içinde yetkilendirilmişlerdir. Tipik olarak hiyerarşik bürokrasileri vardır. Güç bir insanın konumundan doğar ve kapsamı küçüktür. Prosedürler, rol ve otorite tanımlarıyla kontrol edilirler. Tahmin edilebilir ve tutarlı sistemler önem taşır.

Görev kültürü: Bu kültür türünde takımlar belirli sorunları çözmek için kurulmuşlardır. Güç takım uzmanlığa ihtiyaç duydukça uzmanlıktan gelir. Küçük gruplar kendi alanlarında uzman ve ehli kişilerden oluşurlar.

Kişi kültürü: Bu kültürlerde bireyler kendilerini örgütün üzerinde görürler. Bu tip örgütlerde var olmak zor olabilir çünkü örgütsel hedeflere ortak görüşleri paylaşan bir grup ulaşmaya çalışır.

² Organizational Culture, http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture, (12.06.2010)

Deal ve Kennedy'nin sınıflaması;

Maço kültürü: Geri bildirim çabuk ve ödülleri büyüktür. Bu genelde hızlı devinen finansal işletmeler, polis gücü ya da yarışan sporcuların kültürlerinde görülebilir. Risk, kararlılık ve uzlaşmazlık önem taşır.

Çok çalış, çok eğlen kültürü: Az risk alan ve hızlı geri bildirim veren kültürlerdir. Kaliteli müşteri hizmetlerine odaklanmış büyük örgütlerde görülür ve takım toplantıları ve jargon tarafından şekillendirilir. Çalışırken eğlenmenin önemi vurgulanmıştır.

Şirketine bahse gir kültürü: Büyük kararların alındığı ancak sonuçlarının öğrenilmesinin yıllar aldığı örgütlerdir. Tipik olarak bunlar, sonuçlanması yıllar alan gelişim ya da keşif projeleridir. Uzun dönem planlama önemlidir.

Süreç kültürü: Hiç ya da çok az geri bildirim olduğu şirketlerde ortaya çıkar. İnsanlar işlerin nasıl beklenen yollar ile çözülmediği konusunda çıkmaza girmişlerdir. Bu genelde bürokrasi ile ilgilidir. Kurallar, düşük risk öne çıkan kavramlardır.

Arthur F. Carmazzi'nin sınıflaması;

Suçlama kültürü: Bu kültür güvensizlik ve korku yaratır, insanlar azarlanmak ve aşağılanmaktan kaçınmak için birbirlerini suçlarlar, bu inisiyatif yokluğu ve yeni fikirlerin ortaya çıkmaması ile sonuçlanır çünkü insanlar yanılma riskini almazlar.

Çok yönlü kültür: Bu kültür bölümler arası düşük iletişim ve iş birliği yaratır. Sadakat sadece gruplara ya da çalışılan bölümlere duyulur. Her bölüm kapalı bir gruptur diğer bölümler hakkında dedikodu yapar. İş birliği eksikliği ve çok yönlülük örgütsel verimsizlikle ortaya çıkar.

Yaşa ve yaşat kültürü: Bu kültür rahattır, zihni durgunluk ve düşük yaratıcılık gösterir. Buradaki insanları gelecekle ilgili vizyonları çok küçüktür ve tutkularından vazgeçmişlerdir. Ortalama bir iş birliği ve iletişim vardır, işler iyi yürür ancak gelişmez. İnsanlar kişisel ilişkilerini geliştirmişlerdir ve kimden uzak duracaklarına karar vermişlerdir. Artık öğrenecek pek fazla bir şey kalmamıştır.

Marka uyumlu kültür: Bu kültürdeki insanlar örgütteki mal ya da hizmetlere güvenirlir, şirketlerinin başarmak istediklerine inanırlar ve bunun gerçekleşmesi için çalışırlar. Buradaki insanlar tutkuludurlar ve örgütle benzer hedefleri vardır. Sorunları çözmek için etkin olarak kendi kaynaklarını kullanırlar, yönetimin ve diğerlerinin işlerini her zaman beğenmeseler de kendi işlerinin önemli olduğunu düşünürler. Şirketin içindeki çoğu insan gruplar içinde çalışır.

Liderliğin önemsendiği kültürler: İnsanlar örgütü kendilerinin bir uzantısı olarak görürler, örgüt aracılığıyla başardıkları konusunda kendilerini iyi hissederler ve üstün iş birliğine sahiptirler. Bireysel hedefler örgüt hedefleriyle aynı doğrultudadır ve insanlar bunun olması için her şeyi yaparlar. Grup olarak, örgüt bir aile ortamı yaratır gibidir ve bu egoların arka plana atılıp insanların birbirlerine kalıcı olarak daha iyi yönlerini göstermelerini sağlar. Bu kültürlerde liderler takipçiler değil, liderler yaratırlar. Örgütteki çoğu kişi örgüt seviyesinde çalışır.

Son olarak ele alınacak örgüt kültürü sınıflandırması da tanımlamalar oluşturmaktansa açıklamalar öneren örgüt kültürü sınıflandırmasıdır. Cooke ve Szumal (1993) tarafından oluşturulmuştur. Bu sınıflamada örgüt kültürleri üç genel başlık altında toplanmış ve her biri farklı kural oluşturan inançlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kültürler aşağıda verilmiştir (Kreitner & Kinicki, 2001:75).

Yapıcı kültür: Bu kültürlerde çalışanlar diğerleriyle etkileşim kurmaya cesaretlendirilirler ve iş tatminlerine, gelişim ve büyümelerine yardımcı olacak görev ve projelerde çalışırlar.

Pasif – defansif kültür: Bu kültürde çalışanlar diğerleriyle kendi iş güvenlik ve düzenlerini bozmayacak şekilde etkileşim kurmalıdırlar.

Agresif – defansif kültür: Çalışanların statü ve işlerini korumaları için görevlerini sahiplenmelerini beklerler.

Bu başlıkların kural oluşturan inançlarla ilişkileri Tablo 2.4.'te sunulmuştur.

Tablo 2.4. Örgüt Kültürü Tipleri

Genel Kültür Tipleri	Kural oluşturan İnançlar	Örgütsel Özellikler
Yapıcı	Başarı	Kendi hedeflerine destek olan üyelere değer veren ve işleri iyi yapan örgütlerdir. Üyelerden zorlayıcı ancak gerçekçi hedefler koymaları, planlar üretmeleri ve azimle takip etmeleri beklenir.
Yapıcı	Kendini gerçekleştirme	Örgütler yaratıcılık, kalite, işi başarma ve gelişime değer verirler. Üyelerin yaptıkları işten zevk almaları, kendilerini geliştirmeleri beklenir.
Yapıcı	İnsancıl – Cesaretlendirici	Katılımcı ve insan odaklı örgütler. Üyelerden destekleyici, yapıcı ve etkiye açık olmaları beklenir.
Yapıcı	Katılımcı	Yapıcı insan ilişkileri büyük önem veren örgütler. Üyelerden çalışma arkadaşlarına karşı dostane, açık ve duyarlı olmaları beklenir.
Pasif – defansif	Onaylayıcı	Çatışmadan kaçınılan ve insan ilişkileri hoş karşılanan örgütler. Örgütler diğerlerinin onaylarını almaları gerektiğini hissetmelidirler.
Pasif – defansif	Geleneksel	Muhafazakar, geleneksel ve bürokrasi ile kontrol edilen örgütler. Üyelerden kurallara uymaları ve iyi izlenim bırakmaları beklenir.
Pasif – defansif	Bağımlı	Hiyerarşik olarak kontrol edilen ve katılımcı olmayan örgütler. Merkezileşmiş yapı üyelerin sadece söylenenleri yapmalarına ve tüm kararlarının kontrol edilmesine yol açar.
Pasif – defansif	Kaçınma	Başarıyı ödüllendirmeyen ancak hatayı cezalandıran örgütler. Olumsuz ödüllendirme üyelerin sorumlulukları başkalarına atmalarına ve suçlanma olasılıklarından kaçınmalarına yol açar.
Agresif – defansif	Muhalif	Karşı koymanın ve olumsuzluğu ödüllendirildiği örgütler. Üyeler eleştirel olmakla statü kazanırlar ve bu yüzden diğerlerinin düşüncelerine karşı koymaya özendirilirler.
Agresif – defansif	Güç	Üyelerin konumlarından dolayı kazandıkları otorite temelinde yapılanmış katılımcı olmayan örgütler. Üyeler aslarını kontrol ederek ve onların taleplerine karşılık vererek ödüllendirileceklerini düşünürler.
Agresif – defansif	Rekabetçi	Kazanmak değerlidir ve diğerlerinden yüksek performans gösteren üyeler ödüllendirilir. Üyeler kazan – kaybet çerçevesinde çalışırlar ve fark edilmek için arkadaşlarına karşı çalışmalarını gerektiğine inanırlar.
Agresif – defansif	Mükemmeliyetçi	Mükemmeliyetçilik, süreklilik ve çalışkanlık değerlidir. Üyeler hatadan kaçınmaları gerektiğini, her şeyi takip etmeleri gerektiğini ve tanımlanmış görevleri için uzun saatler çalışmalarını gerektiğini hissederler.

Kaynak: KREITNER, R. , KINICKI, A. (2001). *Organizational Behavior*. 5th ed. New York: Irwin/Mc-Graw Hill, s.76

2.13. Örgüt Kültürünün Yakın Kavramlarla İlişkisi

Son yıllarda örgüt kültürüyle ilişkilendirilen birçok kavramla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu kavramlar genelde örgüt kültürünün daha iyi açıklamak ya da örgüt kültürüyle ilişkilendirilerek örgüt kültürünü boyutlandırmak için kullanılmışlardır. Araştırmanın ikinci bölümünü sonunda bu kavramlardan bazılarına değinilip, örgüt kültürünün daha iyi açıklanması amaçlanmaktadır.

2.13.1. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Her örgüt bireylerin oluşturduğu sosyal sistemlerdir. Sosyalleşme, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, yönetsel ve felsefi yönleri bulunan, dolayısıyla birçok bilim dalını ilgilendiren karmaşık bir kavramdır (Balcı, 2003:1). Her bireyin kendine ait değer, inanç ve tutumları bulunmaktadır. Örgütlerin değerlerinin bireyin değerleri haline gelmesi süreci örgütsel sosyalleşme sürecinin temelini oluşturur. Bireyler örgütlerde, örgüt kültürünü öğrenmek suretiyle sosyalleşirler. Bireyler ister bir örgüt olsun ister bireyin yaşam süresi boyunca bulunduğu başka bir topluluk, her buldukları gruba sosyalleşme yoluyla uyum sağlarlar.

Bireyin örgütün bir üyesi olarak hareket etmesini sağlayacak değerleri, normları ve gerekli davranış şekillerini öğrenme sürecine örgütsel sosyalleşme denir (Robbins & Judge, 2008:254). Örgütsel sosyalleşme çalışanlara örgüt kültürünü öğretmek ve benimsetmek için kullanılır. Sosyalleşme sonunda bireyin örgütün etkin bir üyesi haline gelmesi amaçlanmaktadır. Özünde sosyalleşme sürecinde birey ve örgütün karşılıklı olarak birbirlerini daha çok etkileme gayretleri görülür. İki karşı tarafın, birbirlerini daha çok etkileme gayretleri, onları psikolojik bir sözleşmede birleştirir (Balcı, 2003:5). Örgütsel sosyalleşmenin bir diğer rolü ise örgüt kültürünün korunması ve yaşatılmasına yaptığı katkıdır. Örgüt kültürü sosyalleşme ile yaşatılabilir. Kültür devamlıdır ve gruba giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini yeniden üretir (Schein, 1990:18).

Örgütsel sosyalleşmenin aşamaları değişik kaynaklar tarafından farklı şekillerde ele alınmış olsa da genelde örgütsel sosyalleşmenin üç aşamada

gerçekleştirdiğinden bahsedilmektedir. Daniel Feldman sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayan üç aşamalı bir örgütsel sosyalleşme modeli sunmuştur (Kreitner & Kinicki, 2001:84).

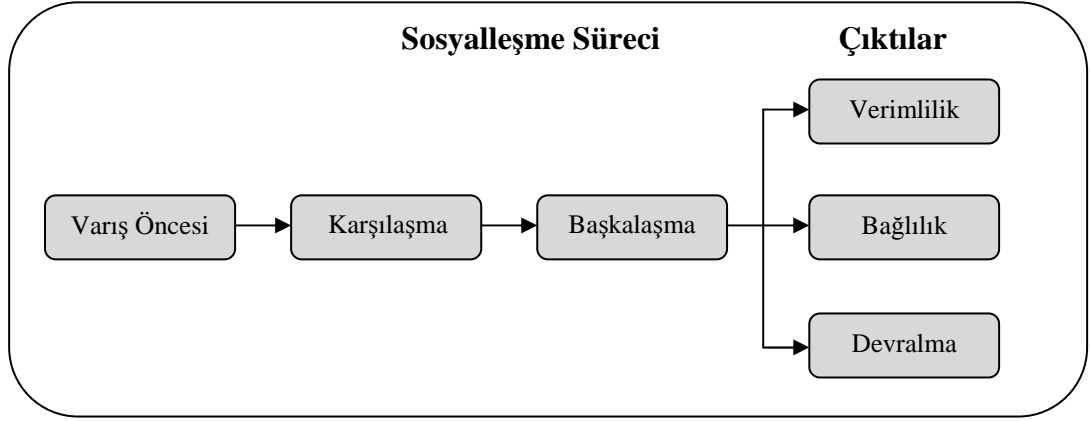
- Önceden sosyalleşme
- Karşılaşma
- Değişim ve Kazanç

Önceden sosyalleşme: Örgütsel sosyalleşme bireyler örgüte gelmeden önce başlar. Bu tip sosyalleşmeyi sağlayan bilgiler farklı kaynaklardan gelir. Her birey kendi değer, tutum ve beklentileriyle gelir. Örgütle ilgili hikayeler, çalışanlardan alınan bilgiler, doğru ya da yanlış örgütsel gerçekliklerle ilgili beklentiler oluşturur. İşin doğasıyla ilgili gerçekçi olmayan beklentiler bu aşamada oluşur.

Karşılaşma: Çalışan iş sözleşmesini imzaladığında ikinci aşama başlar. Sürpriz ve yeni gelen için yabancı bir çevreyle karşılaşma zamanıdır. Davranış bilimciler bu aşama sırasında gerçeklik şoku yaşanabileceğini belirtirler. Çalışanın umduklarıyla gerçeklikler arasında karşılaştırma yapacağı ve bundan doğan hayal kırıklıkları ile karşılaşabileceği süreçtir. Bu süreçte çalışan kendi çıkarları ve iş arasındaki çatışmaları çözmek zorunda kalır.

Değişim ve Kazanç: Önemli görevlerin verilmesi ve çatışmaların çözülmesi son aşamanın geldiğine işaret eder. Son aşamaya geçemeyenler gönüllü ya da gönülsüz şekilde örgüt içi sosyal ağlardan dışlanırlar. Üst yönetici bu aşamada önemli roller üstlenirler. Birey örgütte ve işinde kendini rahat hissettiğinde değişim ve kazancın gerçekleştiğini söyleyebiliriz.

Şekil 2.5. Bir Sosyalleşme Modeli



Kaynak: ROBBINS, S. P. , JUDGE, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior* .9th ed. New Jersey: Pearson, Prentice Hall, s. 255

2.13.2. Örgüt Kültürü ve Değişim

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunurlar. Toplumlar bu devingenlik içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede ola gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalırlar (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:388). Örgütler teknik yönleri bakımından teknolojik değişmelere, insani yönü bakımından toplumsal ve kültürel değişmelere, ürün ya da hizmet üretimi ve satışı bakımından da ekonomik değişmelerle ilişkilidirler (Özkara, 1999:13).

Örgütler değişen iç ve dış çevrelerini uyum sağlamak için değişmek zorundadırlar. Robbins & Judge (2008) tarafından altı başlık altında toplanan değişimlere sebep olabilecek nedenler Tablo 2.5'te sunulmuştur:

Örgütsel değişimin gerçekleşmesi işlevsel olarak iki yöntemle gerçekleşir. Bu yöntemler geleneksel ve planlı değişimdir.

Geleneksel değişimde bilimin gücü ön düzeyde tutulur. Genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir

(Çelebioğlu, 1990:105). Bu tip değişimin teori ve uygulama uyumu noktasında taşıdığı riskler vardır. Tasarlanan değişim uygulamada denenmelidir. Bu tip değişimin hızlı gerçekleşmesi beklenmez ve hıza ihtiyaç duyulan değişimlerde olurlarına bırakılan davranışsal değişimler sakınca yaratabilir. Ast-üst ilişkilerinde sürtüşmeler oluşabilir.

Planlı değişimde ise günümüz örgütlerinde geçmiş dönemlere kıyasla daha fazla karşılaşılan değişim türüdür. Etkinlik ve verimlilik artırma, toplumsal yapıda daha geniş bir alanda kabul edilmek, gelecek ile ilgili öngörülen gereklerini yerine getirmek arayışı ile bütün örgütün veya onun önemli kısımlarından birinin işlevlerinin değiştirilmesidir (Polat, 2003:81).

Değişme kapsamlı bir kavram olup bir örgüt açısından ele alındığında örgütün yapısı, amacı, sembolleri, teknolojisi vb. bütün yönlerinde meydana gelen farklılaşmaları ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişmeden söz ederken kültürü bunun dışında düşünmek mümkün değildir (Şişman, 2007:160).

Bir örgütteki kültürel değişim temel olarak şu amaca dayanır: İş gören yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek etkenliği ve verimliliği arttırmak ve örgütün çevresine uyulanmasını sağlamak. Bu ifade bir örgütün amaçlarını başarmaya destek olmayan değerlerini değiştirmesi gerektiği anlamına gelir (Mondy & Premeaux, 1995:475; Özkara, 1999:85).

Örgütsel değişme ile kültür arasında çok yönlü ve karmaşık ilişkilerde söz edilebilir. Değişme, kültürlerle çok yakından ilgili bir olgu olarak farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel değişimin doğası, örgütsel değişimlerin çalışanlar tarafından kabul ve reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Şişman, 2007:160).

2.13.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

İletişim, birçok tanımlamasından yola çıkılarak en sadece biçiminde bir mesajın iletilmesi olarak tanımlanabilir. Bireylerin aralarında bilgi alış-verişi yapmak için kullandığı sistem iletişimidir. Üç aşamadan oluşur, bilgi üretilmesi, iletilmesi ve algılanması. Sonuç olarak üretilen bilginin algılanan kişide değişikliğe yol açması

amaçlanır. Ortak bir amaç için bir araya gelen bireyler ya da örgütler için vazgeçilmezdir.

Tablo 2.5. Değişimin Nedenleri

Neden	Örnek
İş gücünün yapısı	Daha çok kültürel çeşitlik Yaşlanan popülasyon Becerileri yetersiz yeni katılanlar
Teknoloji	Daha hızlı, daha ucuz ve taşınabilir bilgisayarlar Çevrimiçi müzik paylaşımı İnsan genetik kodunun çözülmesi
Ekonomik şoklar	Borsanın değişkenliği Yüksek ve alçak beceri isteyen işlerin göçü Uzaya roket gönderme maliyetleri
Rekabet	Küresel rekabet Birleşmeler ve satın almalar E-ticaretin büyümesi
Sosyal Eğilimler	İnternet sohbet odaları İkinci dünya savaşı sonrası doğanları emekliliği İndirimlerdeki ve büyük perakendecilerdeki artış
Dünya politikaları	Irak – ABD savaşı Pasifik pazarlarının açılması Terör

Kaynak: ROBBINS, S. P. , JUDGE, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior* .9th ed. New Jersey: Pearson, Prentice Hall, s. 265

Bir örgütteki iletişim sürecinin dört işlevi vardır (Robbins & Judge, 2008:159).

- Kontrol
- Motivasyon
- Duygusal İfade
- Bilgi

Kontrol: İletişim örgüt üyelerinin davranışlarını birçok yönden etkiler. Bireyler kişisel hedef, görevleri ya da iş süreçleri içinde vermek istedikleri mesajları üstlerine iletişim yoluyla verirler. Bu kontrolü sağlar.

Motivasyon: İletişim çalışanlara ne yapılması gerektiğini, ne kadar iyi yapıldığını ve geliştirmek için ne yapılması gerektiğini ileterek motivasyonu geliştirir.

Duygusal ifade: Birçok çalışan için çalışma grupları sosyal etkileşim için birincil kaynaklarıdır. Grup içi iletişim üyelerin hayal kırıklıklarını ve memnuniyet duygularını göstermelerinde temeli oluşturur.

Bilgi: İletişim karar vermeyi kolaylaştırır. Karar vermek için gereken bilgi ve verileri dağılmasını sağlar.

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer resmi olmayan mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, resmi iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel belgeler, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecini işletilmesiyle anlam kazanır (Güçlü, 2003:156).

Örgütsel iletişim örgüt içi bilgi ve anlamların paylaşılması sürecidir. Topluluklar içinde uygun etkileşimin oluşmasını sağlar. Örgütsel iletişim tüm örgütsel süreçlerde etkin bir rol oynar. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkansızdır (Kaya, 1999; Durğun, 2006:120). Örgütsel iletişim araçları yoluyla örgütsel sosyalizasyon artar. Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır (Gudykunst; Vural, 2003; Durğun:2006:126). Örgütsel iletişim örgüt üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesinin bir kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir (Eisenberg, 1986; Durğun, 2006:126).. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2000; Güçlü, 2003:156). İletişim işlevsel açıdan örgütlerde görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan bilgi akışını sağlama işlevi görürken aynı zamanda örgütte ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün

aktarılmasını sağlar Bu nedenle iletişim sürecinde kültürün önemli bir yeri vardır (Şişman, 2007:164).

2.13.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramı birbirlerine çok yakın anlamlardadırlar. Öyle ki uzun zaman boyunca örgüt iklimi kavramı örgüt kültürünün yerine kullanılmıştır. Örgüt kültürü kavramının 1980'lerin başında önem kazanmasıyla, bu konudaki farklılıklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgüt iklimi kavramı 1960'lardan bu yana incelenen bir kavramdır ve birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Örgüt iklimiyle ilgili daha net bir bakışa sahip olabilmek için şu örnek verilebilir. Örneğin, bir şirkette herhangi bir günde şirket içinde hakim olan hava çeşitli etkilerle başka bir günde, olduğundan daha gergin ya da neşeli bir hal alabilir. Bu sıra dışı günde bir çalışanın sergileyeceği davranış, normal bir güne göre farklı olabilir ve çalışan konuyla ilgili sorulduğunda “O günkü hava öyle davranmamı gerektirdi (Ertekin, 1978:1)” şeklinde bir yanıt verebilir. Buradaki etken örgüt iklimidir.

Örgüt kültürü ve iklimi arasında bir ayrıma gitmek önemlidir çünkü bazı teorisyenler ikisini karıştırmışlardır. Kültür örgütsel etkinliklerle ilgili paylaşılan varsayım ve anlayışlardır. Örgütsel iklim bununla ilgilidir fakat farklıdır. Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığıyla ilgili algılarıyla ilgilidir (Desphande, 1989:5). Bir grubun iklimi o grubun derin kültürel seviyelerine aittir ve üyelerin gözlenebilir davranışlarıdır (Schein, 2004:16).

Örgütsel iklim örgüte kimliğini kazandıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgütte egemen olan özellikler dizisidir ve örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında bazı farklılıklar vardır. Örgütsel iklim örgüt çalışanlarının davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve genellikle dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise çalışanlar arasındaki temel değerleri ve mesajları kapsar ve örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Atay, 1999; Durğun, 2006:114).

Schneider ve Rentesh (1987) iki kavram arasındaki farkı şu şekilde açıklar: “İklim günlük davranış şekillerini oluşturan temaları işleten örgütsel yollar – rutinler,

beklenen ve ödüllendirilen davranışlardır. (Burada neler oluyor?). Kültüre ise iklime temel oluşturan tecrübeler, normlar ve değerler (Neden işler böyle yapılıyor?) ve örgütün yapılmasını istedikleriyle ilgili anlayışlarıdır” (Desphande, 1989:5).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki en belirgin farklardan biri de örgüt ikliminin psikolojik, örgüt kültürünün ise antropolojik ve sosyolojik temellere dayanmasıdır.

Schein (1990)’a göre iklim, kültürün yalnızca bir yüzey belirtisidir ve bu nedenle iklim üzerindeki araştırmalar, örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için araştırmacıları yetkin kılamamıştır. Araştırmacılar iklimdeki değişimler ve normlar için açıklamalara ihtiyaç duymaktadırlar ve nihayetinde bu ihtiyaç onları kültür gibi daha derin kavramlara yöneltmiştir (Schein, 1990:110). Bu bakışıyla Schein örgüt kültürüyle, iklimini yüzeysellik ve derinlik noktasında ayırtmıştır.

Örgüt iklimi geçici tutumlar, duygular ve bireylerdeki algıları içerir. Kültür örgütlerin sürekli, yavaş değişen çekirdek özellikleri iken iklim tutumlardan oluştuğundan çabuk ve dramatik bir şekilde değişebilir. Kültür örgütlerin üstü kapalı ve genellikle fark edilmeyen özelliklerini ifade ederken iklim daha çok gözlemlenebilir özellikleri ifade eder. Kültür çekirdek değerleri ve gayri ihtiyari yorumlamaları içerir. İklim, olaylar ve bilgiler değiştikçe değişen bireysel bakış açıları içerir (Cameron & Quinn, 2006:147).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklılık araştırmaları noktasında da kendisini gösterir. Örgüt iklimi daha gözlemlenebilir bir özelliğe sahip olduğu için yapılan araştırmalarda daha nicel yöntemlere başvurulması olasıdır. Araştırmalar yukarıda bahsedilmiş bazı farklılıklardan da etkilenirler. Bu araştırmalara ilişkin bir karşılaştırma Tablo 2.6. ‘da sunulmuştur.

Tablo 2.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Araştırmalarının Karşılaştırılması

Farkın Kaynağı	Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Bilgi teorisi	Durumsallık ve Öznellik	Karşılaştırma ve Genellik
Bakış Açısı	Emik (Yerel)	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme Birimi	Temel İnanç ve Değerler	Yüzeysel Görünümle
Zaman Algısı	Tarihsel Evrim	Anlık Durum
Teorik Temel	Sosyal Yapı/Eleştirel Teori	Levin'in Alan Teorisi
Disiplin	Sosyoloji, Antropoloji	Psikoloji

Kaynak: DENISON, 1996; ŞİŞMAN, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler), bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüleri), sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler). Bu değişkenler göz önün alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir (Dinçer, 1996; Güçlü, 2003:155).

2.13.5. Örgüt Kültürü ve Liderlik

İnsanlar var oluşlarının başlangıcından bu yana bir arada yaşama ve bir gruba üye olmak gibi sosyal ihtiyaçlara sahiptirler. Bunun en büyük sebebi bireysel olarak karşılayamayacağı bir takım ihtiyaçları grup içinde karşılayabilmesidir. İnsanlar doğaları gereği yönetme ve yönetilme ihtiyaç duyarlar. Her grubun bir arada bulunması sağlayan bir lideri vardır.

Liderlik bir liderin grubun veya örgütün içindeki ilişkileri yapılandırmak için takipçilerinin davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesidir (Druckman, & Singer & Cott, 1997:97). Liderlik, genel anlamda insanları belirli amaçlara yöneltme ikna yeteneği, lider ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür (Ünusan, 1997:82; Kılıç, 2006:5).

Lider, astları belirlenen hedeflere götürür. Görülen hizmetlere ve örgüte kişilik kazandırır. Lider, örgüt içinde hedefler saptar, iç ve dış çevreyi bu hedefler

için harekete geçirir. Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve iş birliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir. Lider, örgütte çıkan çatışmaları önler, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır (Akat & Budak Gönül & Budak Gülay, 2002:280).

Schein (2004) örgüt kültürünün kurucuların inanç, değer ve varsayımları, çalışanların örgüt gelişirkenki öğrenimleri, yeni üyelerin getirdiği inanç, değer ve varsayımlardan oluştuğunu belirtir ve açık ara farkla en önemlisinin kurucuların etkisi olduğunu ekler. Çünkü liderler sadece örgütün çevresini ve hedeflerini seçmezler aynı zamanda örgütün üyelerini de seçerler.

Liderler örgütün sahip olduğu kültürün sembolleridirler. Kültürün korunması ve yayılmasında önemli rolleri vardır. Örgütü kültürüyle dışarı temsil ederler. Örgüt kültürü ve liderlik yakından ilişkilidir. Örgüt kültürünün şekillendirilmesi ve yönetimi liderliğin özüdür. Liderler örgüt kültürünü kendilerini yönlendiren kişisel tercih ve inançlarına göre şekillendirme eğilimdedirler. Temel varsayımlarına dayanarak işlerin nasıl olması ve işleme gerektiği ile ilgili bir resim geliştirirler (Truskie, 1999:6).

2.14. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans

Örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında bir ilişki kurabilmek için örgüt kültürünün farklı boyut, işlev ve diğer bazı kavramlarına olan etkileri açısından ele alınması anlamlı olacaktır. Örgüt kültürü içinde var olduğu örgütün her biriminde, grubunda, iş alanında görülen ya da görülemeyen, benimsenen ya da benimsenmeyen, inanılan ya da inanılmayan şekillerde var olmaktadır. Bu varlık örgütün varlığının derinliklerine, çoğu zaman bilinçaltına kadar işler ve etkiler. Örgüt içindeki süreçler her şekilde doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt kültüründen etkilenir, onun tarafından şekillendirilir, sınırlandırılır, boyutlandırılır, desteklenir ya da asimile edilirler. Aynı zamanda bu süreçler de örgüt kültürünün zaman içinde değiştirip, şekillendirebilirler, kültürün daha yüzeysel olan öğelerinden derin öğelerine doğru değişen daha doğru bir ifadeyle yavaşlayan bir şekilde değişmesini sağlarlar ya da başka bir bakış açısıyla sonuçlarına bağlı olarak sebep olurlar. Bu derin karşılıklı ilişki, belirli amaç ve hedefler çevresinde bir araya gelmiş ve bu

amaçlar için var olan örgütlerin, bunlara ulaşmak için izledikleri yol, yöntemlerde kültürün etkisinin var olmasını neredeyse imkansız kılar. O halde bir örgütün bir işini ne kadar iyi yaptığı başka bir ifadeyle bir hedefe ne kadar yaklaştığının ölçümü olan performansı da kültürü tarafından etkilenir, hatta kimi bakış açılarıyla bu performansı büyük rekabet avantajı yaratabilecek ölçüde arttırabilmekte belki de örgütün varlığını sağlamasında hayati bir rol oynayabilmektedir. Eğer bir örgütte üst yönetim, örgüt kültürünün temelini oluşturan sayıtlıları, inançları keşfeder; bunlar arasında eşgüdüm sağlar ve kültürel dinamikleri harekete geçirirse, örgütsel verimlilik, etkililik ve performans da artabilir (Şişman, 2007:159).

Örgütsel performans belirli bir dereceye kadar ölçülebilir. Birçok çeşit gösterge bu ölçümde kullanılabilir. Bu göstergelerin bir kısmı finansal ve ekonomik göstergeler diğer bir kısmı da sosyal iklim ve çalışanların mutluluğu ile ilgili göstergelerdir (Shabracq, 2007:36). Finansal göstergeler, eğer örgüt kar amacı güdüyorsa, karlılık ve finansal sağlık ile ilgilidirler. Net kar, nakit akışı, sermaye miktarı, yatırımların karlılığı bunun örneklerindedir. Örgütsel iklimle ilgili olan göstergelerse örgütün finansal göstergelerine etki ederler. Çalışanların örgütte kalma süreleri, iş tatmini stres ve motivasyon durumu gibi göstergeler bunlar arasında sayılabilir.

Örgüt kültürünün örgüt performansına etkileri doğrudan ve dolaylı olarak iki yönden ele alınabilir. Örgüt kültürünün performansa doğrudan etki ettiği durumlarda örgüt kültürünün türü ön plana çıkmaktadır. Buna göre örgütün performansını arttırması açısından örgüt kültürleri üçe ayrılırlar (Kreitner & Kinicki, 2001:80):

- Güç yaklaşımı
- Uyum yaklaşımı
- Uyarlanabilirlik yaklaşımı

Güç yaklaşımı: Bu yaklaşımda güçlü örgüt kültürüyle uzun dönemli yüksek performans arasında ilişki vardır. Buna göre güçlü kültürler hedefe odaklanma, çalışan motivasyonu ve örgüt performansını attırmak için kontrol gücü yaratır.

Yönetimsel literatürde örgüt kültürüne sahip olmanın etkili performans için gerekli olduğuna dair fikirler vardır. Daha güçlü örgüt kültürü daha yüksek performansı getirir. Araştırmacılar, bu görüşlerin bir kısmını bulgularla destekledirler, güçlü ya da belirli kültür türleri ekonomik performans ile ilgiliydi (Denison, 1990; Kotter and Heskett, 1992; Sorensen, 2002; Schein, 2004:7).

Bireylerin örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin yüksekliği önemlidir. Bu durumda bireyler kendilerini bir parçası olarak gördükleri örgüt için tüm performanslarıyla çalışacaklar, örgütün başarısını kendi başarıları olarak algılayacaklardır.³ Bu tür kültürler kibirli, içe dönük ve bürokratik olabilirler, çünkü başarı güçlü kültürü daha da güçlendirir. Bu değişim için gerekenlerin yapılması yolunda genel bir körlük yaratabilir. Ek olarak, bir kültürün tek başına güçlü olması örgütsel performansı arttıracığı anlamına gelmez. Örgüt kültürünün çekirdek değerleri onun kültüründen önemlidir (Kreitner & Kinicki, 2001:80). Güçlü ancak değişime direnç gösteren bir kültür, rekabetin yoğun olduğu durumlarda kötü sonuçlara yol açabilir, bu gibi durumlarda zayıf ancak yenilikçi bir kültür daha başarılı olabilir. Örgüt kültürünü güçlendirmek için yapılacak değişimlerde, tüm araç ve yöntemler kullanılarak, örgütsel değişim uygulansa da örgüt performansını arttırmak için harcanan çabalar başarısız olabilir, çünkü örgüt kültürünü temel değerler, düşünme yolları, yönetim tarzları, sorunları çözme şekilleri aynı kalır (Cameron & Quinn, 2006:11).

Uyum yaklaşımı: Bu yaklaşım örgüt kültürünün örgütün yaptığı iş ve stratejileri ile uyumlu olması ile ilgilidir. Planlama ve standartlaşmayı destekleyen bir örgüt kültürü, yavaş gelişen bir endüstrideki bir örgüt için uygunken, daha hızlı değişen ve dinamik bir çevrede var olan örgütler için uyumsuz olabilir.

Uyarlanabilirlik yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre en etkin örgüt kültürleri çevresel değişiklikleri tahmin etmeye yardımcı ve onlara uyum göstermeye olanak

³ Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans, http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf (11.08.2010)

veren örgüt kültürleridir. Değişme önem veren bu tip örgütlerde, uyum daha çabuk ve sancısız olacak ve örgütün performansı bundan olumlu olarak etkilenecektir.

Örgüt kültürünün türleri açısından örgütsel performansı artırması ile ilgili yaklaşımlar, işlevsel açıdan bir ışık tutsa da, özünde tümünün örgütün çekirdek değerleriyle ilgili olduğu söylenebilir. Örgütün sahip olduğu değerler, bu türlerin temel özelliklerini destekliyorsa, daha açık bir ifadeyle bir değer sistemi bu üç tür kültürel yaklaşımı da destekleyebilecek bir taban yaratmaya olanak veriyorsa, bu değerlerin örgütsel performansa olumlu etkisinden söz edilebilir.

Örgüt kültürünün örgütsel performansa etkileri onu şekillendiren onun destekleyip oluşturduğu kavramlar yoluyla da olur.

Liderlik örgüt içinde liderlerin çalışanlarına örgüt kültürü oluşturma ve örgüt kültürü yoluyla etki etme özellikleriyle örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilemesini sağlar. Liderlerin yarattıkları kurumsal kimlik, örgüt içinde bir kimlik oluşmasını ve bu kimlik yoluyla da çalışanların harekete geçmesini sağlar. Koydukları vizyonla bireylerin yaptıkları işi anlamlı kılarlar. Örnek davranışlarıyla örgütsel bağlılığı yükseltirler. Örgütte etkili ve başarılı bir kültürün oluşturulması en çok lidere bağlıdır. Lider örgütteki farklı grupları birleştirmede, onları çalışmaya teşvik etmede ne kadar etkin rol oynarsa oluşturulacak kültür de o denli sağlam ve başarı getirici olur. Çalışanların manevi gereksinimlerinin karşılanmasına önem veren, onlara maddi olanakların ötesinde hedefler gösterebilen lider ancak, başarı odaklı bir kültür yaratabilir (Haktankaçmaz, 2003; Kılıç, 2006:189). Liderler bu tip özellikleriyle örgüt kültürünü güçlendirici ve şekillendirici etkilerde bulunurlar. Bu yolla örgüt kültürünün etkin bir şekilde örgütsel performansı etkilemesini sağlarlar.

Liderliğin örgüt performansına etkisiyle ilgili bir model Truskie (1999) kitabında verilmiştir. Bu modelde örgüt kültürü, liderlik ve örgütsel performans arasında bir ilişkiden bahsedilir. L4 stratejisi olarak adlandırılan bu modele göre başarılı örgütlerin açıkça tanımlanmış, bütünleşik ve dengeli bir kültürleri vardır. Liderler bu sebeple kişisel tercihlerini bir kenara bırakmalı ve dengeli ve bütünleşik bir kültür oluşturmak için bir örgütsel liderlik stratejisi geliştirmelidirler. Şekil 2.6.'da bu model sunulmuştur.

Örgüt ikliminin niteliğinin ve çalışanların örgüt iklimine ilişkin pozitif algılarının, güçlendirme sürecinin başarısında ve çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerinde çok önemli bir rolü vardır. Katılımcı bir örgüt ikliminin, çalışanlar üzerinde örgütsel duyarlılık ve tavra neden olacağı ve güçlendirmeyi arttıracığı görülmektedir (Mok&Au-Yeung, 2002:13).⁴ Örgüt ikliminin çeşitli unsurları örgüt kültürünü güçlendirerek örgütsel performansı olumlu etkileyebilirler. Performansa dayalı adil bir ödül sistemi, katımlı destekleyen yatay hiyerarşik yapılar, etkin bilgi paylaşımı gibi özellikler örgüt iklimini olumlu yönde gelişmesini sağlar. Bu özellikler de örgütsel performansa etki ederler.

Şekil 2.6. L4 Stratejisi



Kaynak: Truskie, S. D. (1999). *Leadership in High-Performance Organizational Cultures*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc., Quorum Books, s. 6

Örgütler üyelerini motive etmede çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemler örgütler arasında farklılık gösterirler çünkü örgütler farklı örgüt

⁴ Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, <http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmececioglu.doc>, (07.08.2010)

kültürlerine sahiptirler. Bu şirketin önem verdiği değerleri ve inançları motivasyonu etkilediğinden yöntemleri de etkiler. Bir örgütte yönetim ve çalışma tarzından, çalışanlarının davranışlarına kadar tüm alanlarda etkili olan kültürün, motivasyon ile de ilişkili olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir (Sözer, 2006:99). Motivasyon sergilenen davranışın yoğunluğundaki, kalitesindeki ve yönündeki değişimlerden sorumlu koşullar olarak tanımlanabilir. Bu koşullar bireyler için iç ve dış koşullardır. Çoğu bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmesinden doğar. Motivasyonun oluşmasıyla ilgili birçok teori mevcuttur ve bunların hepsi birbirleriyle ilişkilidir. Genel anlamda motivasyonun performansa etkisini gösterirken örgüt kültürünün de hangi noktalarda motivasyona etki edebileceğinin ortaya koyulmasına yardımcı olacak bir model Şekil 2.7.'de sunulmuştur.

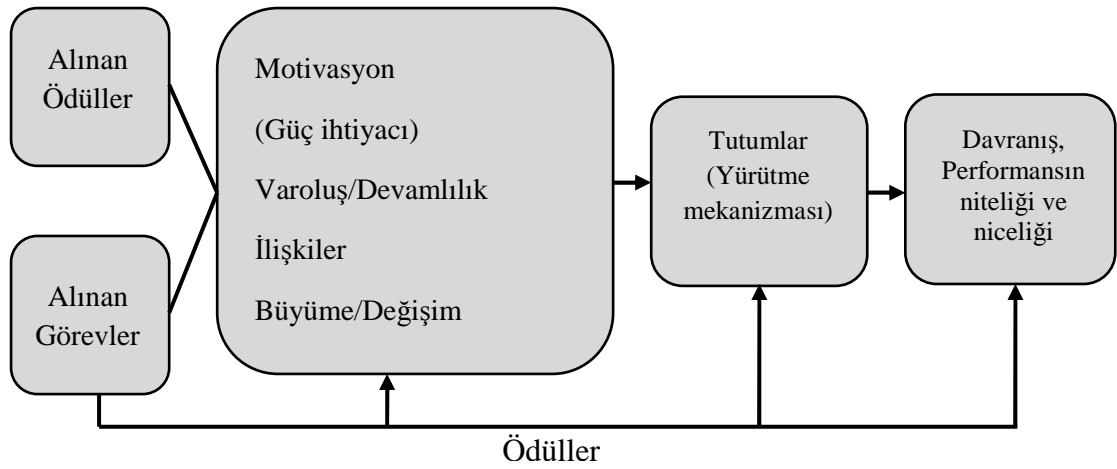
Adil bir ödül sisteminin örgütsel performansı etkilediğinden bahsetmiştik. Alınan görevlerin doğrudan örgüt kültürüyle ilişkisini kurmak örgütten örgüte değişse de genel anlamda verilen görevler üstlerin değerlerini, başka bir deyişle örgüt değerlerini, örgütün görev ve sorumluluk dağıtmakta temel aldığı sistemli yaklaşımları içerir. Bunlar örgüt kültürünün oluşturucusu ve yapılandırıcısı olan etmenlerdir.

Motivasyon başarı ile de ilgilidir. Başarılı bir birey yaptığı iş konusunda başarısız bireylere göre daha yüksek motivasyona sahip olabilir. Motivasyon şekillerine göre farklılık gösterebilecek bir durum olmasına karşın, başarının mutluluğu ve mutluluğun da motivasyonu getirmesinden yola çıkılarak bu yargıya varmak mümkün olabilir.

Örgütün devamlılığı ve varlığı noktasında örgüt kültürü örgütsel sosyalleşmeye yaptığı katkı yoluyla etkili olur. Örgütte bir arada çalışan bireylerin hangi değer ve inançları temel alarak çalışacaklarını belirleyen, örgüt sosyalleşme yoluyla yaygınlaşan, büyük grupların birlikte, uyum içinde ahenkle çalışmalarını sağlayan yegane unsur örgüt kültürüdür. Bu bağlamda, örgütün devamlılık ve varlığı için büyük önem taşır ve örgütsel performansı bu özelliği ile de etkiler. Bunun yanında örgüt bireyleri arasındaki ilişkiler, bunlarla ilgili normlar ve davranışsal doğrular da bireyin var olduğu çevreyi, onun motivasyonunu ve nihai olarak ta örgüt performansını etkiler ve bunların tümü örgüt kültüründen etkilenir.

İlk bölümde de bahsedilen tutumların bir nesne ya da varlığa tutarlı bir şekilde tepki vermek için öğrenilmiş eğilimler olduklarını hatırlıyoruz. Bu tanımdan yola çıkarak bireylerin birbirlerine ve çevrelere verdikleri tepkilerin örgütün işleyişinde, Şekil 2.7.' de de gösterildiği gibi bir yürütme mekanizması oluşturduğu düşünülebilir. Bu sistem, bireyleri, davranışlarını ve performanslarını doğrudan etkiler ve tutumlar örgüt kültürünün gözlemlenebilen öğelerindendirler.

Şekil 2.7. Motivasyon ve Davranışın Sistemsel Bir Modeli



Kaynak: Huse, F. E. , Bowditch, J. L. (1973). *Behaviour in Organizations: A System Approach to Managing*. MA: Addison-Wesley Educational Publishers Inc. s. 73

Örgüt kültürü, örgütleri bir arada tutan, onları sadece işleyen sistemler olmalarından öte, insan faktörünün etkisiyle düzenleyen, var oluş amaçlarına ulaşmalarında, doğru yöntemleri, arzulanan değerlere bağlı kalarak kullanmalarına olanak tanıyan, birleştirici, öğretici, sosyalleştirici, geliştirici, değişebilen, anlamlandırıcı, yazılı ya da yazı olmayan, bir örgütün belirgin bir şekilde diğerinden ayırt etmeye olanak veren geniş ve yararlı bir kavramdır. Bu kavram kültür kavramında olduğu gibi birçok farklı sosyal kavramla ilişkili ve karşılıklı etkileşim içindedir. Bu etkileşim onun farklı şekillerde oluşmasına ve etki alanı oluşturmasına yol açar. Bu o kadar çeşitli farklılıklara yol açabilir ki, bir örgütün üyesiyle diğer örgütün üyesini sadece bu özellikleriyle ayırt etmek mümkün olabilir. Bu derin

etkileriyle kùltürü, bir örgütün tüm parçalarına etki eder ve onlardan etkilenir. Bu etkileşim örgütün performansını etkiler. Bu bağlamda, örgüt kùltürünü benimsetilmesinde bir araç olarak kullanılabilir performans kriterlerine üçüncü bölümde değinilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMEDE PERFORMANS KRİTERLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS KRİTERLERİ İLE İLİŞKİSİ

3.1. Performans Değerleme

Örgütlerin en önemli parçaları olan, örgütü oluşturan bireyler kişisel olarak sahip oldukları özelliklerine bağlı olarak örgüte çeşitli yollarla etki ederler. Bu özelliklere bireyler, içinde yaşadıkları çevreden, bireysel çabaları ya da tercihleriyle buldukları, aynı şartlardaki diğer bireylerin bulunmayacakları ya da bulunamayacakları farklı çevrelerde bulunarak sahip olurlar ve bu etkileşimden edindikleri kazanımları örgüt içindeki rollerinde de kullanır, dahası bu özellikleriyle örgütün bir üyesi olmayı hak ederler. Bireylerin sahip oldukları bu özellikler, neredeyse her birey için farklıdır, bu bireylerin etki düzey ve alanlarının farklılaşmasına yol açar. Hangi bireyin ne yönden farklılaştığını ve bunun örgüte etkilerini tespit etmek performans değerlendirme kavramının temelini oluşturur.

Örgütler bireyler arasında oluşan bu farklardan etkilenirler. Bu etkiler örgütün hedeflerine ulaşmasında bireylerin örgüte yaptığı farklı boyut ve şekillerdeki katkıları oluşturur. Bu katkının ne kadar olduğu kadar nasıl yapıldığı da değerlemenin konusu içindedir. İnsan kavramını içeren sosyal bilimlerdeki nitel konular üzerine ölçüm yapmanın zorluğu bu noktada da karşımıza çıkmaktadır. Yine de performans değerlendirme bir organizma olan örgütlerin sağlıkları için büyük önem ve gereklilik taşır.

3.1.1. Performans Değerlemenin Tanımı

Sicil, tezkiye, liyakat değerlendirme, başarı değerlendirme gibi değişik adlar verilen performans değerlendirme, çalışanların işteki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecini ifade eder (Eke, 1988; Tarcan, 2001:15).

Performans değerlendirme, bir çalışan belirli bir zaman diliminde bir örgüte yaptığı katkının ölçülmesidir (Sims, 2002:197). Performans değerlendirme; bir

yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilim içerisinde gerçekleştirme düzeyinin ortaya çıkarılmasıdır. (Budak, 2008:413-414).

Personelin, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkarılması ve meydana gelebilecek aksaklıkların giderilebilmesi için mümkün olan en üst düzeyde objektif kriterlere dayalı olarak periyodik aralıklarla yapılan bilinçli yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin tümüdür (Aykaç, 1986; Altan, 2005:7).

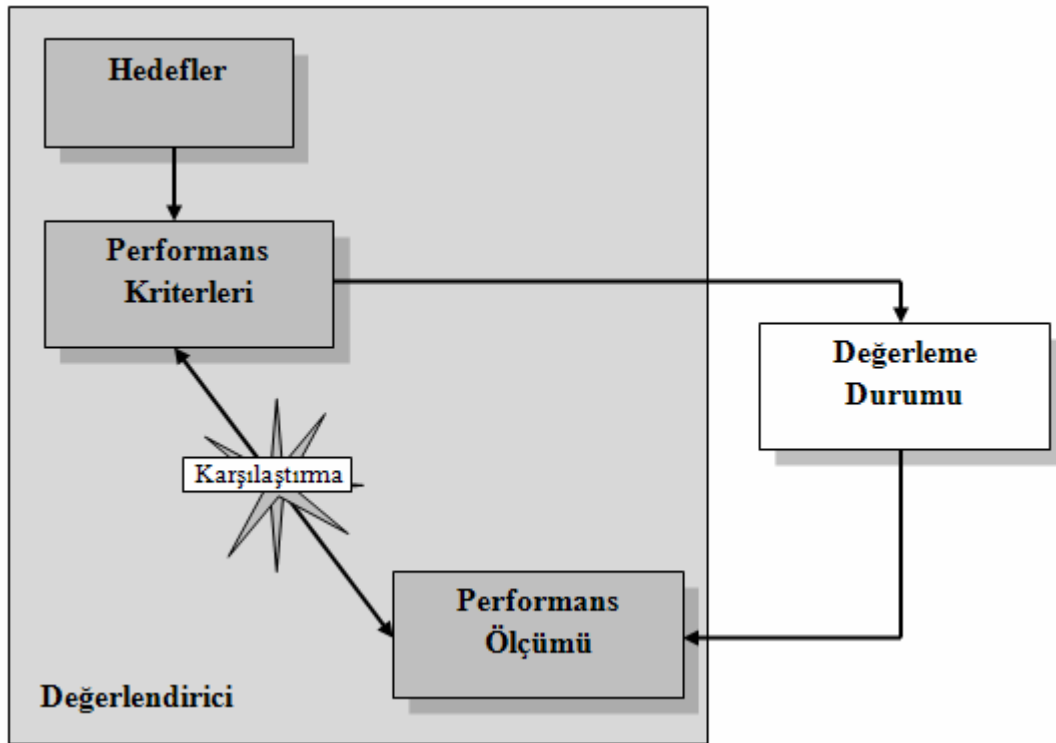
Daha yüksek verimlilik ve etkin örgütsel ve bireysel performansa olan ihtiyaç büyümeye devam ettikçe, istenilen performansın yaratılması için etkili yollara olan ihtiyaç ta artmaktadır. Performans değerlendirme doğru şekilde algılanıp, uygulandığında daha yüksek verim ve genel örgütsel etkinlik için anahtar rolü oynar (Tracey, 1994:274). Performans bilgisi olmadan, yöneticiler çalışanların doğru hedeflere, doğru yollar ve istenilen standartlara ulaşmış olduklarını sadece tahmin edebilirler (Gephart, 1995; Sims, 2002:198). Şekil 3.1.'de değerlendirme kavramına ilişkin bir model sunulmuştur.

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılır (Uyargil & Diğerleri, 2008:245).

Eğer bir yerde performans değerlendirme yapılması isteniyorsa, bunun sebebi örgütü yöneten kişilerin performans değerlendirme sisteminin her çalışana, her departmana ve nihai olarak tüm örgüte önemli faydalar getireceğini ve başarıyı geliştireceğini bilmesidir. Eğer performans değerlendirme doğru yapılırsa (Delpo, 2007:2):

- Çalışanları daha iyi çalışmak ve daha çok üretmek için motive eder,
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının anlaşılmasına yardımcı olur,
- Çalışanları nasıl gelişip, yükselebileceklerini anlamalarına yardımcı olur,
- Çalışan moralini yükseltir,
- Çalışanların kendi yöneticilerine ve üst yönetime olan saygısını attırır,
- Çalışan ve yönetici arasındaki iyi iletişimi güçlendirir,
- Düşük performans gösterenleri ortaya çıkarır ve düzelmelerine yardımcı olur,
- Düşük performans gösterenler ile adil bir şekilde performanslarını geliştirmezlerse yolları ayırmak için hukuki bir taban oluşturur.

Şekil 3.1. Temel Geri Bildirim Sistemi



Kaynakça: Preiser, W. FE. & Vischer, J. C. (2005). *Assesing Building Performance*. UK: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, s. 4

3.1.2. Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları

Performans değerlemesi çok sayıda amaca hizmet edebilir. Burada önemli olan, performans değerlemesinin en genel amacının, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların

sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturulması ve bu kültürün içeriğinin de verimlilik- kalite-insan ilişkileri olduğudur (Canman, 1995; Altan, 2005:13).

Performans yönetimi, ancak yönetici ile çalışan işbirliği ile mümkündür ve düşük performansı önlemeyi, mevcut performansı geliştirmeyi amaçlar; bu nedenle de her şirketin, hem yöneticinin, hem de çalışanların yararındadır (Baltaş, 2009:272).

Performans değerlemesi yapanın ana amacı; çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına dair geri bildirim sağlamaktır (Budak, 2008:415). Performans değerlemenin amaçları iki grupta ele alınmaktadır:

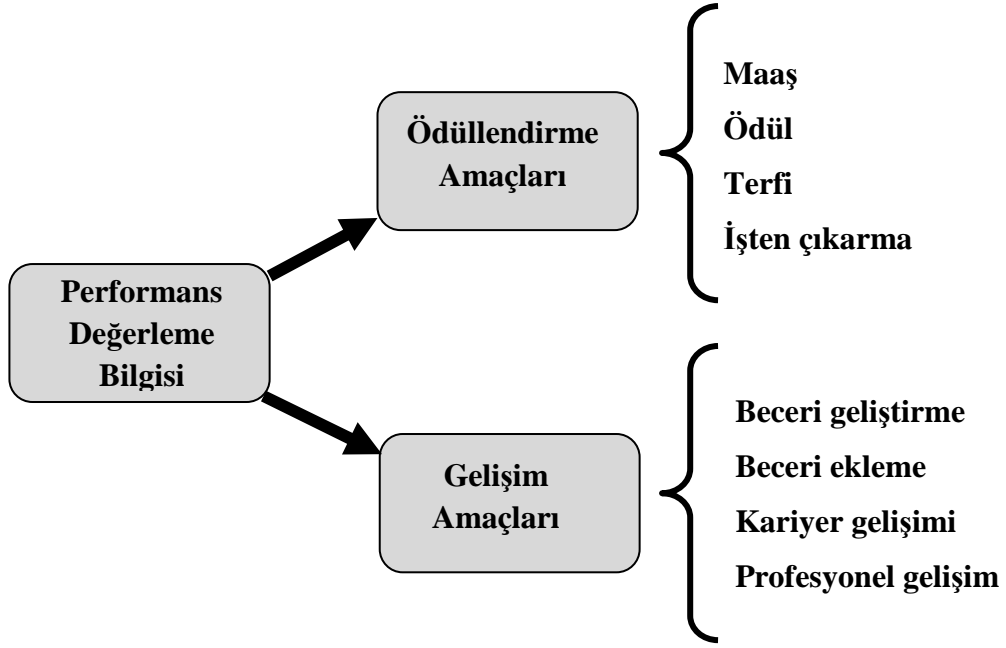
- Ödüllendirme
- Geliştirme

Ödüllendirme ile ilgili kısmı ücret, terfi gibi konularla ilgiliyken, geliştirme performans, başarı, planlama gibi kavramlar ilgilidir. Ödüllendirmede çalışanın geçmiş performansı önemlidir. Geliştirmede ise amaç daha çok gelecekteki konum ya da durumlara hazırlık ya da mevcut durumdaki iyileşme ile ilgilidir. Şekil 3.2 'de bu ayrım ve performans değerlemenin genel işlevine ilişkin bir model sunulmuştur.

Genel anlamda performans değerlemesinin amaçlarıyla ilgili birçok sıralama yapılmış olsa da bunlardan en kapsamlı ve birçok farklı kaynaktan yararlanılarak oluşturulmuş olanını Budak (2008)'ın kitabında şu şekilde belirtmiştir:

- Performans değerlendirmesi, personelin örgüte yaptığı görece katkıyı belirlemektedir.
- Performans değerlendirmesi, sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir, personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlaması ve disipline olmasını sağlar.
- Performans değerlendirmesi, sonuçları personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar.

Şekil 3.2. Performans Değerleme Bilgisinin Kullanımı



Kaynak: Tracey, W. R. (1994). *Human Resources Management & Development Handbook*. USA: Amacom, s. 276

- Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gereken personel niteliklerini belirlemede ve eksikliği olan personeli o iş için hazırlamada yardımcı olur.
- Performans değerlendirmesi, personelin gerçek başarısı yanında, kendisinden ne beklediğini de anlamasını sağlar. Personele yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların başarı motivasyonunu ve iş tatminini artırır. Çalışanların kendilerini tanımlarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Performans değerlendirmesi ile mevcut insan kaynakları incelendiğinden elde edilen sonuçları ya da verileri, kaynakları gücü planlamasında kullanılabilir.

- Performans değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki iletişim pekişir, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar; bu süreç aynı zamanda değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasını sağlar.
- Performans değerlendirmesi, çalışanların eğitim geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilgi sağlar. Koçluk uygulamalarında gerekli bilgiyi sağlar.
- Performans değerlendirmesi, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve insan kaynakları uygulamalarının bazı hata veya eksikliklerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Örneğin iş tanımındaki hataları ortaya çıkarabilir. Örgütlerin karar verme sürecinin iyileştirilmesi ve insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlar.
- Yetkinliklerin tanımlanması ve bu tanımlara göre yetkinliğe dayalı kariyer yönlendirmesine veri girişi sağlar.

Performans değerlemesinin doğrudan ve dolayı birçok yararından bahsedilebilir. Planlama, kontrol, iletişim, sosyalleşme, yetki devri, karşılıklı beklentilerin anlaşılması, astların özellikleri bakımından üstlerin ise yöneticilik becerileri açısından kendilerini tanımaları, sorumlulukların net tanımlanması, iş tatmini ve güven, örgütsel etkinlik ve verimlilik, kalite, eğitim planlaması, potansiyellerin ortaya çıkarılması gibi çeşitli boyutlardan ele alınabilecek yararları vardır. Performans değerlemesinin bazı yararları şu şekildedir (Delpo, 2007:11):

- Her alışan nasıl örgütün genel amacına daha iyi hizmet eder belirlemek,
- Her alışanı birey olarak tanımak ve onları güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek,
- İyi alışanları belirlemek ve ödüllendirmek ve böylelikle sadakati ve motivasyonu attırmak,

- Çalışanın moralini devamlı geri bildirimler yüksek tutmak,
- İş gücünün ihtiyaçlarını bilmek ve böylelikle onları işte tutmak ve verimlilikle yenilikçiliği arttırmak
- Şikayet ve dava gibi riskleri çalışanlara adil davranıldığı ve yönetim tarafından şaşırtılmadıklarını hissettirerek azaltmak ve
- Sorunlu çalışanları tespit etmek ve bunları değerli ve üretken çalışanları çevirmek ya da disiplini gerekiyorsa işten çıkarma için bir temel yaratmak.

3.1.3. Performans Değerlemede Performans Kriterleri

Performans kriterleri performans değerlemesi sürecinde kilit bir öneme sahiptir. Örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi için referans alınacak noktalar kriterler aracılığıyla ortaya konurlar. Bir örgütün belirlediği performans kriterleri örgüt üst yönetiminin çalışanlar ne yapmalarını istediklerini ortaya koyar. Performans değerlendirme sürecinin aşamaları genel olarak kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme ile ilgili zaman aralığının ortaya konması, değerlemeyi kimin yapacağını belirlenmesi, değerlendirme yöntemi ve süreç sonucu geri bildirimlerden oluşur. Performans kriterleri bu sürecin başlangıcında bulunurlar ve sürecin geri kalanı ve sonucu için büyük önem taşırlar.

Performans kriterleri çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler görevin gerektirdiği yetkinlikler ya da nitelikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarısının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir. Kriterlerin seçimi ile performans değerlemesinin başarısı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır. Bu sebeple değerlemeciler ilk olarak performans değerlendirme kriterlerini akılcı bir biçimde tespit etmek durumundadırlar. Performans standardı şeklinde de adlandırılacak olan bu kriterler büyük ölçüde, bir işin etkili biçimde yapılabilmesi için gereken koşulların belirlenmesidir (Altan, 2005:23). Örgütün sahip olduğu hedefler performans değerlendirme sürecinde ve genel olarak yönetimde alt ve daha özelleşmiş hedefler

olarak bölümleri ve bireylerin hedefleri haline gelirler. Performans kriterleri belirlenirken bu hedefler göz önüne alınır ve kriterler bu hedeflerin gerçekleşmesi yönünde koyulur.

3.1.4. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterlerinin belirlenmesinde benimsenmiş çeşitli gruplandırmalar mevcuttur. Bu gruplandırmalar kriterlerin somut (ölçülebilir, nesnel) ve soyut oluşlarına göre; kişilik özelliklerine ve performansa göre (Budak, 2008:419) ya da sonuç odaklı ya da davranışsal (Delpo, 2007:46) olabilir. Bu gruplandırmalardaki bir grup kriterlerin daha çok teknik konularla ilgili olanlarıdır ki bunlar; örneğin bir satış görevlisinin satış hedefi, bir muhasebecinin hesap tutarlılığı ve hata oranı hedefi, bir kasiyerin belirli bir zaman diliminde hizmet ettiği müşteri sayısı gibi işe özgü, ölçülebilir ve genelde bir şirket içinde de çok farklılaşabilecek türde kriterlerdir. Ortak yanları şirketin temel hedeflerine hizmet etmeleridir. Bunlardan farklı olarak yukarıda bahsedilen gruplandırma türlerinden birinde soyut ya da davranışsal olarak belirtilen performans kriterleri özellikleri bakımından daha ortaklaşmış, ölçülmesi daha zor kriterlerdir. Bunlara örnek olarak, yapılan işin kalitesi, delegasyon, inisiyatif alma ile ilgili beklentiler verilebilir. Bunlar bir işin ne aşamada ya da düzeyde yapıldığından çok nasıl yapıldığı ile ilgilendirler. Kişilik özelliklerine örnek olarak kişisel dürüstlük, topluma saygı, iletişim ve görünüşle ilgili kriterler verilebilir.

3.1.4.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler

Kişilik özelliklerine dayalı kriterler günümüz iş hayatında kişisel gelişim kavram kapsamında çalışanlara şirket içi ya da dışı eğitimlerde verilen, beyaz yakalı çalışanların hemen hepsini sahip olmasının beklenebileceği, çalışanlara çeşitli avantajlar sağlayan kriterlerdir. Bu kriterlerin kaynağı toplum içinde de bireylerden beklenen evrensel öğelere dayanabilir. Bir yöneticinin çalışanlarda görmek istediği özelliklerin başında dürüstlük gelir. Yine dürüstlük gibi saygı da önemli bir kişisel özelliktir. Ancak bu tip evrensel, toplum tarafından da beklenen ve olmazsa olmaz özelliklerin performans kriterleri arasında olmaması da beklenebilir. Çünkü bu

özellikler çoğu zaman bir çalışandan kesin olarak beklenir ve yoksunluklarında çalışanların işe alınması ya da devam etmesi tercih edilmez. Bir bakıma bu tip özelliklerin performans kriteri olarak belirlenmesi, kişide sorgulanması olarak algılanabilir ve çalışarlarda olumsuz bir etki yaratabileceği düşünölebilir. Bu tip kişilik özelliklerinden farklı olarak beklenebilecek, daha özelleşmiş kişilik özelliklerine yaratıcılık, değişime uyum ve ikna yeteneği gibi özellikler örnek olarak verilebilir. Bunlar evrensel öğelere yakın olan özelliklere göre, daha çok yapılan işin özelliğine göre şekillenmesi beklenebilecek türde özelliklerdir. Bu tip özellikler zamanla geliştirilebilecek özellikler olsa da kişilerin var oluşlarından gelen yetenekleri bu nokta belirleyici olabilir. Yukarıda örnek olarak bahsedilen özellikler bu yaklaşımı destekler niteliktedirler.

3.1.4.2. Davranışsal Kriterler

Davranışsal kriterlerin konusu olan öğeler her bireyde olmayabilecek ancak bireyleri diğerlerinden ayırmaya ve bir bireyi diğerlerinde olumlu yönde ayırmaya olanak sağlayan öğelerden oluşur. Genel olarak tüm performans kriterleri çalışanların yükselmesinde belirleyici olsa da, davranışsal olan kriterler liderlik özellikleriyle ilişkin olarak alınabileceklerinden dolayı çalışanların yükselmelerine etkilerinin daha fazla olması beklenebilir. Çevredekilere etki etme, onları yönlendirme ve istediği sonucu elde etmeyle ilgili olabilen bu kriterler liderlik tanımına en yakın olan öğelerden oluşur. Davranışsal kriterler genelde şirketlerin değerlerinin yansıtırlar. Örneğin, bir şirket müşteri hizmetlerine büyük önem verebilir, bu yüzden satışta çalışan insanlar için neşeli ve saygılı olmakla ilgili davranışsal kriterler belirlenebilir (Delpo, 2007:47).

3.1.4.3. Sonuç odaklı Kriterler

Sonuç odaklı kriterler performans kriterleri çeşitlerinde ölçülmesi en kolay kriterlerdir. Net ve sayısal hedefler, belirli zaman dilimi sonunda gözden geçirilir ve çalışanlar bu kriterlerde belirtilen hedeflere ulaşma oranlarına göre değerlendirilirler. Bu hedefler endüstriler ve şirketler arasında çok farklılık gösterebilecekleri gibi aynı şirketin içindeki farklı görevler için de çok farklılaşabilirler. Aksi bir şekilde bir

ülkenin ya da dünyanın çok farklı noktalarında çalışan aynı meslek sahibi iki insan, örneğin iki satın almacı için hedefler sayısal olarak aynı olmasa bile biçim açısından farksız olabilir. Her iki satın almacıdan da her yıl belirli bir oran daha ucuza satın almaları ve marjlarını geliştirmeleri beklenebilir. O halde sonuca dayalı performans kriterleri şirketler arası ya da şirket içi farklılaşırken meslekler temelinde benzerlik gösterebiliyorlarsa, daha çok bir şirketlere özgü özelliklerden değil, işin doğasının getirdiği bir takım öğelerden etkilenir ve şekillenirler.

Sonuca dayalı performans kriterleri bu özelliklerinin yanında, şirkete özgü noktalardan da etkilenebilecek kriterlerdir. Bir işe ilişkin sonuca dayalı performans kriterleri belki belirli bir işin özel olarak getirdiği kriterler olarak değerlendirilebilecekken, örgüte özgü, sistem, hedef ve değerlerin diğer benzer örgütlerde olmayan pozisyon ya da görevlerin oluşmasına yol açmasıyla aslında hizmet ettikleri amaç bakımından örgüte özgü öğelerden etkilenmiş kabul edilebilirler. Bu kriterler örneğin sayısal olsalar da, her şeyden önce örgütün tercihleri böyle bir kriterlerin oluşmasına neden olmuştur. Örneğin, finans ve müşterilerle ilgili konularda sonuca odaklı performans kriterlerine sahip olması beklenen bir ticari işletme, toplumsal sorumluluk kapsamında bazı çalışanlarına topluma ilişkin hedef ve bu hedeflerden doğan kriterler verebilir. Bunlara örnek olarak, “bir yıl içerisinde üç sivil toplum kuruluşuyla ortak proje yaratmak ve yürütmek” olarak verilen kurumsal ilişkiler çalışanı performans kriteri verilebilir. Toplumla ilgili bir çalışması olmayan benzer bir şirketin bu tip performans kriterine sahip olması beklenemez. O halde sonuca odaklı performans kriterleri de örgüte özgü özelliklerden etkilenebilirler, daha açık bir ifadeyle özgünleşebilirler.

3.2. Örgüt Kültürü ve Performans Kriterleri

Örgüt kültürü ve performans kriterleri arasındaki ilişkili çok boyutlu olarak görülebilir. Literatürde örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerine ilişkin kaynak veya ifadeler rastlamak zor olsa da, aslında bu iki kavramın yakından ilişkili oldukları kavramların, ortaklaşması açısından etkileşimleri büyüktür. Bunun yanında örgüt kültürünün performans kriterlerine doğrudan etkilerinin de olduğunu söylemek mümkündür. Aslında bir örgütün kültürü o örgüte o kadar derinden etki eder ve ona

temel oluşturur ki, nerdeyse tüm performans kriterlerine doğrudan ya da dolaylı olarak etki ettiğinden söz etmek mümkün olabilir. Sosyal bir varlık olarak insanların bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerde en temel teknik ya da sosyal işlemler kültürden etkilenir. Örgüt kültürü kimi bakışlara göre örgütün kendisidir ve buna göre örgütün bireysel temelde kendini sınıması ve değerlendirmesi örgüt kültürünün değerlendirilmesi olarak ta düşünülebilir.

Örgüt kültürü performans kriterlerinin oluşmasında, uygulanmasında, devamlılığında, değişiminde etkili olabilir. Bu etkiler, doğrudan ya da dolaylı olabilir. Doğrudan etkiler örgüt kültürünün boyutları, işlevleri, örgüt kültürünün kaynakları açısından oluşabilirken dolaylı etkiler diğer kavramların örgüt kültürü aracılığıyla etkilerinden ya da örgüt kültüne etki ederek anlamsal olarak oluşturdukları etkilerden oluşurlar. Dolaylı etkilerdeki bu ayrımı daha netleştirirsek, örgüt kültürü aracılığıyla yapılan etkilerde örgüt kültürünün daha çok işlevselliği, diğerinde ise örgüt kültürünün temsil ettiği ya da oluşturduğu anlamlar yoluyla etkisi söz konusudur. Bu noktada net bir ayrıma gitmek zor görünse de, durum-özel etkilerin dağılımlarındaki ağırlıklar bu başlıklar için temel oluşturabilmektedir.

Örgüt kültürünün performans kriterlerine etkisinin en önemli sebeplerinin başında örgüt kültürünün şirket performansını artırıcı etkisi gelir. Örgüt kültürünün doğru ve uygun olarak şekillendirilmesi ve bunun performans kriterlerinde çalışandan beklenenlere yansıtılarak çalışanların örgüt kültürünü yaşamaya özendirilmesi, yönlendirilmesi örgüt kültürünün performans kriterlerini doğrudan etkilemesine sebep olur. Örgütler performans kriterleri ile ilgili ön ya da sonuçla ilgili olan tüm safhalarda örgüt kültürünün etkisini performans kriterlerine yansıtarak örgüt kültürünü benimsenmesini sağlayabilirler. Örgüt kültürünün etkileri çeşitli yollarla olabilir. Örgüt kültürü kavramı, geniş bir kavramdır ve bu, yorum açısından varılabilecek noktaların sayısını çok arttırabilir, bu açıdan çalışmada en olası ya da rastlanması muhtemel noktalar üzerinden durulması planlanmıştır ki bu noktalar da oluşma ihtimallerini yüksek olmasından dolayı varsayımları destekleme noktasında daha mantıklı tercihler olarak düşünülebilirler. Örgüt kültürünün örgüt performansına etkisi, performans kriterlerine doğrudan etki etmesini sağlar.

Örgüt kültürünün performans kriterlerine etkisi, kriterlerin belirlenmesi sürecinde belirgin bir şekilde yaşanır. Performans kriterleri seçilirken esas alınan noktalar daha önce de belirtildiği gibi gerçekleştirilmesi gereken hedefler ile ilgili ölçütler ve bu hedeflere doğrudan ya da dolaylı ilgili olan kişisel ve davranışsal öğelerden oluşur. Yapısal açıdan örgüt kültürüyle uyumlu ve anlamsal açıdan örgüt kültürünü getirdiği değerlerle çelişmeyen, onları sahiplenmeye doğrudan ya da dolaylı teşvik eden performans kriterleri seçilmesi örgüt kültürünün etki alanı ve derinliğini etkileyeceğinden, performans kriterleri oluşturulması evresinde örgüt kültürü etkisi gözetilmesi olası, hatta çalışmada getirilen yaklaşım açısından gereklidir. Değerler etkileri bakımında örgüt kültürünün en önemli öğeleri kabul edilebilirler, temel varsayımların da kökleşmiş değerler olduğunu hatırlatılırsa, değerlerin önemini daha net ortaya koymuş oluruz. Değerler temsil ettikleri anlamların performans kriterlerinin oluşması sürecinde göz önüne alınarak onlara etki ederler. Örneğin sistemli olmanın bir değer olduğu bir kültürde davranışsal performans kriterlerinin planlı ve düzenli olmak üzerine olması beklenebilir. Bu tip bir değer bir üretici şirketin değeri olma olasılığı açısından da şirketin bulunduğu çalışma alanının kültür aracılığıyla performans kriterlerine etkisini ortaya koyabilir. Böylelikle örgüt kültürün aracılık rolü de serilmiş olur. Örgüt kültürünün oluşum kaynak ve şekillerinden yola çıkarak bu tip bir etkinin sıklıkla görülmesini çok mümkün olduğu söylenebilir çünkü örgüt kültürü çeşitli anlam ve etkilerin yığılmasıyla oluşur.

Performans kriterleri belirlenmesi sürecinde referans alınan nokta şirketlerin hedefleridir. Örgütün hedefleri, amaçları örgütün var olma sebebi ya da sebepleri etrafında şekillenir ve bu sebep doğrultusunda belirlenir. Performans kriterleri bu hedeflerin gerçekleşmesine hizmet edecek daha özelleşmiş ve aşağı indirgenmiş ölçütleri içerirler. O halde, performans kriterleri örgütün var olma sebebinden başlayarak zincirleme olarak hedeflerin en özelleşmiş noktaya inene kadar geçtiği evrelerden etkilenirler. Bu evrelerin tümünde örgüt kültürünün etkisi vardır. Her şeyden önce örgütün var oluş sebebi örgüt kültürüne bir temel, amaç ve anlam verir. Yine örgüt kültürü sahip olduğu birçok öğe ile bu sürece ara noktalardan da etki eder.

Performans kriterleri örgütün var olduğu çevreden etkilenerek sahip olduğu bir takım farklı öğelerden de etkilenebilirler. Örgütler var oldukları çevrelerden etkilenirler ve örgüt kültürleri de iç ve dış çevreden etkilenirler. Örgütlerin var oldukları toplumların sahip oldukları bir takım değerlere sahip olmaları örgütü oluşturan bireylerin o toplumun üyesi olmaları yoluyla ya da örgütün o topluma uyum gösterme çabalarıyla olabilir. Bu tip etkilerden doğan değerler örgütün çevresinin örgüt kültürü yoluyla performans kriterlerine etki etmesine sebep olabilir. Farklı kültüre sahip toplumlarda var olan küresel bir örgütün çalışanlarını değerlendirirken kullandıkları öğeler farklılık gösterebilir.

Örgüt kültürü bir örgüte faaliyette bulunduğu endüstrinin gerektirdiği organların dışında da organlar kazandırabilir. Genel anlamda her modern işletmenin sahip olacağı yapılar olan insan kaynakları, halkla ilişkiler ve bunların yanında endüstri özgü, pazarlama, tedarik zinciri, satış, operasyon gibi organların birbirlerine göre göreceği güçleri örgütün çeşitli kaynaklarla oluşan örgüt kültürünün getirdiği öğelerden etkilenir. Bunlar performans kriterlerinin farklılaşmasına neden olabilirler. Bunların yanında, bir örgüt aynı endüstrideki başka bir örgütten farklı bir noktaya ilgi gösterip o noktaya ilgili bir organ yaratabilir ya da var olan bir organın altında bir bölüm oluşturabilir. Farklılaşan bu bölümün özellikle sonuca dayalı performans kriterlerinin farklılaşması beklenebilir. Dolayısıyla örgüt kültürü yarattığı anlamlarla yoluyla örgüte ve ilişkin performans kriterlerine etki edebilir.

Örgütlerin büyümeye ve gelişmeye olan ihtiyaçlarının artması etkin bir performans değerlendirme sistemindeki performans kriterlerine olan ihtiyacı performansa etkilerinden dolayı artırır. Performans kriterlerini doğru belirlenmesi, uygulanması örgütsel etkinliği artırır. Ancak gerçek ve uygulanabilir bir performans yönetim sistemine, performans kriterlerine sahip olmak dahi örgütün bu konuda sahip olduğu bakış açısından, kültüründen etkilenir. Böyle etki bir sistem ve kriterlere sahip olmak çoğu zaman güçlü bir örgüt kültürünün varlığıyla mümkün olabilir. Örgütsel kültürü güçlü olmayan çoğu örgütün bir performans değerlendirme sistemi ve kriterleri var olmayabilir.

Örgütler sosyal sistemlerdir ve örgütlerde var olan bireyler bu sosyal sistemin özelliklerinden doğrudan etkilenirler. Bir örgütte uzun zamandır çalışan bireyde bu

etkileri gözlemlemek zor olabileceken, örgüt kültürü bir değişime uğradığında çalışanlarda bu değişime uyum sağlama çabaları sırasında örgüt kültürünün etkileri daha belirgin olarak gözlenebilir. Buna benzer bir şekilde, bir örgüte yeni katılan bir birey o örgütün kültürüne uyum sürecinde bu etkileri gösterir. Bir bireyin var olduğu sosyal sisteme uyumu o bireyin o sosyal sistem içindeki mutluluğunu ve motivasyonunu etkiler. Bu kırılğan uyum sürecinde kimi bireyler örgüt kültürüne uyum sağlamayı reddederek o sosyal sistemin bir parçası olmamayı seçebilirler. Bu seviyede etkili olabilen, bireyin mutluluk ve motivasyonunu etkileyen örgüt kültürü kendini bireyin değerlendirildiği kriterlerde de göstererek bireyin başarısına etki eder. Başarı, mutluluk, motivasyon gibi kavramların oluşturduğu bu ilişki de, örgüt kültürü performans kriterlerinin çalışan mutluluğuna ve motivasyonuna etkisini şekillendirir. Bireyin uyum göstermekte zorlanamayacağı inanç ve değerler örgüt kültürünün sahiplendiği öğeler olursa, örgüt için bu ilişkide süreç daha sağlıklı işleyecektir. Birey değerlendirileceği performans kriterlerini amaç edinme ve eşgüdüm noktasında daha az zorlanacak ve örtün performansı artacaktır. Örgüt kültürünün benimsemesi, bireylerin kendi kültürleriyle çelişmeyen hatta onunla özdeşleştirebildiği öğelerin performans kriterlerini şekillendirmesi, performans kriterlerini yerine getirme ve başarıya oluşup performansı yükseltmede bireylerin daha az zorlanmalarını, hatta istekli olmalarını sağlar ve bunun örgütsel performansa olumlu etki etmesi beklenir.

Liderlerin örgüt kültürünü yaratmak ve onu geliştirmekteki etkileri de performans kriterleri üzerinde etkilerini gösterebilir. Örgüt kültürüne önem veren başarılı bir lider, çalışanlarından neyi nasıl bekleyeceğini iyi bilir ve bunu çalışanlarına en etkin aracı olan örgüt kültürüyle yapmayı seçebilir. Kültür din gibi büyük kitleleri bir arada tutma ve aynı değerler etrafında tutma görevi göreceğinde örgütle büyüdükçe tutarlı ve uyumlu bir kültüre olan ihtiyacın artması beklenir. Liderler için olumlu ya da olumsuz olarak kullanılacak motivasyon araçları olabilecek performans kriterlerinde örgüt kültürünün etkilerinin yansıtılması lider için en etkin araçlarından birini kullanmak için bulunmaz bir fırsattır. Liderler düşüncelerini örgüt kültürü yoluyla örgüte yansıtırlar ve performans kriterleri yoluyla bunun ölçülmesi ya da değerlendirilmesini bekleyebilirler. Örgüt kültürü liderlerinin düşüncelerinin performans kriterleri üzerine yansımalarına aracı olurken

performans kriterleri de örgüt kültürünün liderlerin düşünceleri doğrultusunda benimsenmesine yardımcı olurlar.

Örgüt kültürünün değişebilirliği çok önemlidir. Değişen çevrelerde var olan bir örgüt kültürün eğer bu değişim getirdiklerine uyum sağlamazsa varlığı tehlikeye girebilir. Günümüzde bir örgüt için değişim vazgeçilmez bir unsurdur. Değişimin gelmesiyle örgüt kültürü de değişir ve gereken yönde gelişir. Bu değişme örgüt kültürünün etkileşim içinde bulunduğu her ögeye eskizsiz olarak yansır. Performans kriterleri de bu değişimden etkilenen öğelerden olurlar. Bir örgütün kültüründeki değişim o örgütün performans kriterlerinin de değişmesine neden olur.

Örgütlerin sahip oldukları kültürler, örgütlerdeki birçok ögeyi etkilerler. Bunları arasında yapısal noktalar da vardır. İletişim ve geri bildirim önemli olduğu bir kültürde örgütün yatay hiyerarşiye sahip olması beklenir. Bu örgüt içi iletişimi artırır ve bir bakıma sonuca dayalı performans kriterlerindense davranışa dayalı kriterlerin daha önem kazanmasına neden olabilir. Çünkü insanlar arasındaki iletişim ve sosyalleşme daha fazladır. Bu açıdan bakıldığında bu tip bir örgütte performans kriterlerinin de davranışsal kriterler açısından zengin olması beklenir. Örgüt kültürü performans kriterlerine örgütü yapısal olarak etkileyerek etki edebilir.

Örgüt kültürü bir örgütteki ödül ve görevlere etki eder. Birçok örgütte verilmiş görevler örgütün kültürüyle eşgüdümlü olmalıdırlar. Örgüt kültürüyle çelişmemeli, onu desteklemeli, onunla aynı doğrultuda olmalıdırlar. Örgüt kültürü bir örgütteki görevleri etkileyerek bu görevlerden doğacak sonuçları değerlemede referans alınacak kriterleri de etkiler.

Örgütün devamlılık ve varlığı için çok büyük öneme sahip olan örgü kültürü, bir örgütteki performans kriterlerine bu özelliği ile de etki edebilir. Örgüt kültürünün yardımlarıyla varlığını ve birliğini sürdüren bir örgütün belirli işler ve süreçler için standartlaşmış bazı kriterleri bulunması muhtemeldir. Çünkü uzun ömürlü bir örgütün üzerinde var olduğu kültür kökleşir ve çalışanlarca paylaşılan bazı genel kriterler oluşmasına yol açabilir.

Çalışmanın buraya kadar ki kısmında, genel anlamda kültür ile ilgili temel bilgiler ve çalışmada değinilecek bir takım öğelere değinilmiştir. Bunu takiben ikinci

bölümde örgüt ve örgüt kültürü kavramlarını açıklaması ve çalışmaya temel oluşturabilecek noktalarının öne çıkarılması amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışmanın amacına hizmet edecek şekilde performans kriterleri ve örgüt kültürü, performans kriterleri bir takım varsayımlar etrafında ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Son bölümde, üçüncü bölümde ortaya koyulan bu varsayımlar ile ilgili yanıtlar aramak üzere Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş genel merkezinde yapılmış bir araştırma sunulmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS KRİTERLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde büyümüş küresel ticaret ve artan rekabet ile örgütlerin performansa olan ihtiyaçları artmıştır. Literatürde performans değerlendirme ve yönetim sistemleri ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmasına rağmen bu çalışmaların birçoğunda performans kriterlerinden kısaca bahsedildiği ve örgütün her noktasıyla ilgili olan örgüt kültürüyle olan ilgisinin net olarak ortaya koyulmadığı düşünülmektedir. Örgütsel performans için çok büyük öneme sahip olan performans süreçlerinin anahtar parçaları olarak ortaya koyulabilecek olan performans kriterleri üzerine araştırma yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgütlerin sahip oldukları performans kriterlerine etkilerini saptamak ve Tesco Kipa işletmesinin örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerini ortaya koymaktır. Bu yolla örgütlerin performans kriterlerini belirlerken dikkat etmeleri gereken noktaların belirlenmesi hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Türü

Örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerini ortaya koymak için yapılan çalışmada araştırma türü olarak betimleyici araştırma uygun görülmüştür. Bu amaca yönelik uygulama kısmında örnek olay çalışması kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan örnek olay çalışması için teorik çerçevenin belirlenmesi amacıyla literatür tarama yöntemi ve örgüt kültürünün Tesco Kipa'nın performans kriterleri üzerindeki etkileri hakkında bilgi edinmek amacıyla Tesco Kipa insan kaynakları direktörü yönetim kurulu üyesi Remzi Kırış ve genel merkez insan

kaynakları müdürü Nil Timur ile mülakat yöntemi kullanılmıştır. Görüşmede, önceden hazırlanmış soru listesi temel alınarak yetkililerden örgütün kültürü ve işletmenin performans kriterleri üzerindeki etkisi ile ilgili genel bilgi edinilmiş, bu bilgiler ilgili örneklerle daha somuta indirgenmiştir. Soru formu görüşmeden önce yetkililere sunulmuş, görüşme esnasında not alınmış, daha sonra notlar düzenlenip yetkiliden mülakat cevapları için teyit alınmıştır.

4.4. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmanın amacına yönelik örnek olay incelemesinde büyük örgütlerden Tesco'nun Türkiye'deki girişimi Tesco Kipa seçilmiş ve örgüt kültürünün Tesco Kipa'daki performans kriterleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütün kültürünün bu etkisi örgütün sahip olduğu kültürün özelliklerini yansıtmaktadır. Bu özellikler üzerinde genel yargılara varmak için ilk üç bölümde serilen ve ulaşılan yargılardan yararlanılmıştır.

4.5. Araştırma Bulgularının İncelenmesi

4.5.1. Örnek Örgütün Kuruluş ve Gelişimi

Bugün dünyanın önde gelen perakende devlerinden biri olan Tesco, İngiltere kökenli uluslararası bir perakende zinciri firmasıdır. Merkezi İngiltere'de bulunan Tesco, küresel satış ve iç pazar payı bağlamında en büyük İngiliz perakende şirketi olmakla beraber küresel olarak yıllık gelir açısından Wal-Mart, Carrefour' ve Metro'nun arkasından dördüncü, kar açısından ise Wal-Mart'ın arkasından ikinci sıradadır.⁵

Tesco, 1919 yılında T.E. Stockwell'den çok miktarda çay satın alan Jack Cohen tarafından kurulmuştur. Jack Cohen, aldığı çayların üzerine müşterilerinin isimlerinin ilk üç harfini (TES), soyadının da ilk iki harfini (CO) alarak TESCO isimli marka üretmiştir ve bu marka ilk kez 1924'te kullanılmıştır. İlk Tesco mağazası da 1929 yılında Burnt Oak, Edgware, Middlesex'de açılmıştır. Başlangıçta sadece gıda (bakkaliye ve içecek) sektöründe faaliyet gösteren Tesco daha sonra gıda

⁵ Tesco Hakkında, <http://en.wikipedia.org/wiki/Tesco> (18.07.2010)

dışı (hardlines) ve giyim (softlines) ürünlerini de sunmaya başlamıştır. İlk önce İngiltere pazarında büyüyen Tesco 1990'lı yıllarda da uluslararası pazarlara açılmıştır. Günümüzde Tesco, Çek Cumhuriyeti (1996), Macaristan (1995), Polonya (1996), İrlanda (1997), Slovakya (1996), Çin (2004), Japonya (2003), Malezya (2002), Güney Kore (1999), Hindistan (2008), Tayland'da (1998) ve Amerika'da (2007) mağazalarıyla faaliyetlerini sürdürmesinin yanı sıra Türkiye dahil birçok ülkede tedarikçilerle çalışmaktadır.⁶

Tesco'nun Türkiye operasyonu 2003 yılında egeli hipermarket zinciri Kipa'yı satın almasıyla başlamıştır. Bu tarihten itibaren hipermarket sayısı beş olan Kipa'nın adının Tesco Kipa olmasıyla birlikte hipermarket sayısı Ağustos 2010 itibariyle kırk dört'e çıkmıştır. Bunun yanında atmışın üzerinde sayıda süpermarket boyutundaki ekspres mağazalar bulunmaktadır.

Tesco'nun 2003 yılında satın alarak Türkiye pazarına girdiği Kipa (Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.), 17 Ağustos 1992 tarihinde 100 ortaklı bir girişim olarak İzmir'de kuruldu. Kipa ilk hipermarketini 18 Ekim 1994 tarihinde İzmir'in Bornova ilçesinde hizmete açtı. Yerel bir marka olarak başarı ile çalışmalarını sürdüren Kipa, 11 Kasım 2003 tarihinde dünyanın önde gelen perakende devlerinden Tesco ile işbirliği yaparak 'Tesco Kipa' adıyla hizmetlerine devam etti. Kipa ege bölgesinde kurulan ilk hipermarket zinciridir. Şu an genel merkezinde bulunduğu Çiğli mağazası ilk açıldığı tarihte Türkiye'deki en büyük ikinci alış-veriş merkeziydi. Kipa'nın ege bölgesinde çok büyük bir etkisi ve deneyimi mevcuttur. Firma 2009 yılında toplam 1.552.605 TL satış gerçekleştirmiş, 414.376 TL kar elde etmiştir.⁷

4.5.2. Örnek Örgütün Örgüt Kültürü İlgili Bilgiler

Tesco Kipa'nın sahip olduğu örgüt kültürü, Tesco'nun dünya genelinde sahip olduğu, küresel boyuttaki bu örgütün sosyal açıdan bir arada olabilmelerini sağlayan,

⁶ Tesco Tarihçe, http://www.tescopl.com/plc/about_us/tesco_story/ (18.07.2010)

⁷ Tesco Kipa 2009 Faaliyet Raporu,

http://tesco.kipa.com.tr/PDF/FaaliyetRaporlari/01_mart_2009_28_subat_2010_yonetim_kurulu_faaliyet_raporu_TR.pdf (18.07.2010)

köklü bir geçmişi olan, birçok başka kaynak tarafında “sahip çıkıcı” olarak tanımlanan güçlü bir kültürdür.

Çalışmada da değinildiği gibi, Tesco’nun kültürünü özünü şirketin var olma sebebi ve onun değerleri oluşturur. Tesco kültürü dendiğinde en önce akla gelmesi gerekenler Tesco’nun sahip olduğu değerler ve Tesco’nun kendi ifadesiyle işinin özüdür. Tesco var oluş sebebini işinin özü olarak şu şekilde tanımlar;

“Müşterilerimizin yaşam boyu sadakatini kazanmak için değer yaratmak.”

Tesco’nun ve Tesco Kipa’nın da yaptığı işin özüne konumlandığı bu düşünce Tesco’nun attığı her adıma yön veren ve alınan kararlara doğrudan etki eden temel var oluş sebebidir. Tabii ki, ticari bir işletme olarak, karlılık, büyüme gibi ciddi finansal hedefleri olan Tesco, bu hedeflere ulaşmada samimiyetle işinin özüne bağlı kalmanın gerekliliğine inanır. Bunun yanında Tesco’nun sahip olduğu kurumsal sloganı ise:

“Her küçük şey değer katar” dır.

Tesco Kipa her işinde bu sloganı merkeze koyar.

Tesco’nun sahip olduğu değerleri ise Tesco’daki iş yapma şekillerini tanımlarlar. Değerler Tesco’nun ilk kurulduğu yıllardan günümüzde kadar gelişmiş ve son hallerini almışlardır. Tesco’nun değerlerinin en güncel hali aşağıda sunulmuştur:

- Hiç kimse müşteriler için daha fazla çaba harcayamaz.
- Başkalarına da kendimize davranılmasını istediğimiz gibi davranırız.

Bu değerler açık şekilde örgütün odaklandığı noktaları ortaya koyar. En yalın ifadelerle değerler müşteri odaklıdır ve kişiler arası iletişim ve saygı çok önemlidir. Bu ana değerlerin yanında, bunların altında gruplandırılacak alt değerler de mevcuttur.

- Hiç kimse müşteriler için daha fazla çaba harcayamaz.
 - Müşterilerimizin beklentilerini biliyoruz.

- Müşterilerimizin beklentilerini ilk biz karşılıyoruz.
- Topluma karşı sorumlu davranıyoruz.
- Başkalarına da kendimize davranılmasını istediğimiz gibi davranırız.
 - Biz bir takımız.
 - Birbirimize güveniyoruz ve saygı duyuyoruz.
 - Dinliyoruz, destekliyoruz ve teşekkür ediyoruz.
 - Bilgi ve tecrübelerimizi paylaşıyoruz.

...Böylelikle işimizden zevk alıyoruz.

Değerler Tesco Kipa’da çok önemli yer tutarlar. Öyle ki bu değerler örgüt kültürünün en dıştaki öğeleri olan gözlemlenebilir nesnelere yoluyla yansıtılırlar. Tablo 4.1. ‘de bu değerlerin çeşitli yerlerde vurgulanması ile ilgili fotoğraflar paylaşılmıştır.

Değerlerin Tesco Kipa içerisinde vurgulanması ile ilgili bu tip görseller yanında bu değerleri sahiplenen ve Tesco Kipa jargonuyla bu değerleri “yaşayan” kişiler çeşitli yollarla ödüllendirilirler. Tesco Kipa’da değerleri yaşayan kişileri fark etmek ile ilgili çalışanlarla paylaşılmış rehberler mevcuttur.

Değerlere verilen önem her düzeyden çalışanın diğer bir çalışana verebileceği değer ödülleri kavramıyla ortaya koyulur. Değer ödülleri değerleri yaşadıkları düşünülen kişilere verilir. Bu süreç bir tören havasında gerçekleşir. Değer ödülü veren ile alan kişi ya da kişiler bir arada fotoğraf çektirirken, ödülü veren kişi temsilen hazırlanmış küçük bir kartondan oluşan değer ödülünü diğer çalışana verir. Bu fotoğraflar düzenli olarak şirket iletişim bülteninde yayınlanır ve bu süreç tüm şirkete yazılı ve görsel olarak duyurulur. Değer ödülü alan kişiler diğer çalışanlar tarafından kutlanırlar. Bu rutine ilişkin örnekler de Tablo 4.2. ‘de paylaşılmıştır

Tablo 4.1. Tesco Kipa Değerleri

	
Tesco Kipa Tedarik Zinciri	Tesco Kipa Genel Merkez Toplantı Odası
	
Tesco Kipa Genel Merkez Yemekhanesi	Tesco Kipa Genel Merkez B Blok Girişi

Değerlere bu kadar yüksek önem verilen Tesco Kipa’da bu değerlere ilişkin anlatılan hikayeler de mevcuttur. Bir hikayede şirketin en önemli promosyonlarında olan ne alırsan kampanyasında, müşterilere duyurulmak üzere planlanan ve gazete, dergi gibi görsellere basılan bir gıda ürününün, bu promosyona bir hafta kala tedarikçi tarafından üretim hattının bozulduğu gerekçesiyle üretilip dağıtılamayacağı bilgisi verilir. Bunun üzerine tüm planları bozulan ve müşteriye verdiği söz tehlikeye

giren kategori müdürü, uzun telefon görüşmeleri sonunda sonuca ulaşamayınca o günün akşamı otobüsle İzmir'den tedarikçinin fabrikasının bulunduğu Konya'ya gider. Tedarikçinin söylediği gibi gerçekten de üretim makinesinin mili kırılmıştır ve tedarikçiye göre Konya'da bunu tamir edebilecek bir demirci yoktur. Kategori müdürü iki gün boyunca sokak sokak Konya'yı gezer ve sonunda bunu yapabilecek bir demirci bulur. Mili kaynak yaptırıp, fabrikaya geri getirir ve üretimi başlatır. Bu hikaye örgüt içinde dilden dile dolaşarak "Hiç kimse müşteriler için daha fazla çaba harcamaz" değerinin bir temsili olarak anlatıla gelmiştir.

Tesco Kipa'nın örgüt kültürünü diğer önem ögesi de örgütün lider ve liderlik kavramına verdiği önemdir. Tesco'nun dünya çapındaki CEO'su Sir Terry Leahy Harvard Business Review'a verdiği bir röportajda "Tesco bir lider istemiyor, Tesco stratejisini uygulamak için sorumluluk alan binlerce lider istiyor."⁸ demiştir. Bu bakışın ardında Tesco Kipa'da da uygulanan "Liderlik Çerçevesi" yatar. Liderlik çerçevesi, çalışanları Tesco'nun belirlediği standartlara göre gruplandıran örgüt içi bir sistemdir. Bu sistemde çalışanlardan belirli başlı teknik ve davranışsal özelliklere sahip olmaları beklenir.

Liderlik çevresi Tesco Kipa'da uygulanan bir çalışan sistemidir. Buna göre Tesco Kipa'da beş liderlik seviyesi bulunur. Çalışanlardan yeni işe başlayanlar birinci seviye çalışanlarken, örneğin şirketin CEO'su beşinci seviye çalışandır. Çalışanlar yıllar içerisinde gelişip, deneyimlerini arttırdıkça, takip edilen performans değerlendirme sistemiyle bir üst seviye geçerler. Genelde yıllar ve pozisyonlara bağlı olarak bir seviye dağılımı olduğu söylenemez. İşte çalıştığı beş yıl boyunca birinci seviyede kalan çalışanlarda mevcutken ilk üç yılında üçüncü seviyeye çıkan çalışanlar da mevcuttur.

Liderlik çerçevesinin en önemli özelliklerinden biri de Sir Terry Leahy'nin bahsettiği liderleri belirlemesi ve içermesidir. Buna göre, şirketteki üçüncü seviye çalışanlardan itibaren, dördüncü ve beşinci seviye çalışanlar ilk iki seviden ayrı olarak lider takımı oluştururlar. Bu kişilerin en önemli özellikleri işlerindeki başarılarının yanı sıra Tesco Kipa değerlerini yaşamaları, çevrelerindeki örneğe

⁸ Tesco'nun Stratejik İletişime Yaklaşımı, <http://blogs.hbr.org/hbr/kaplan-norton/2008/09/tescos-approach-to-strategy-co.html> (21.07.2010)

Tablo 4.2. Bir Değer Ödülü Verme Süreci

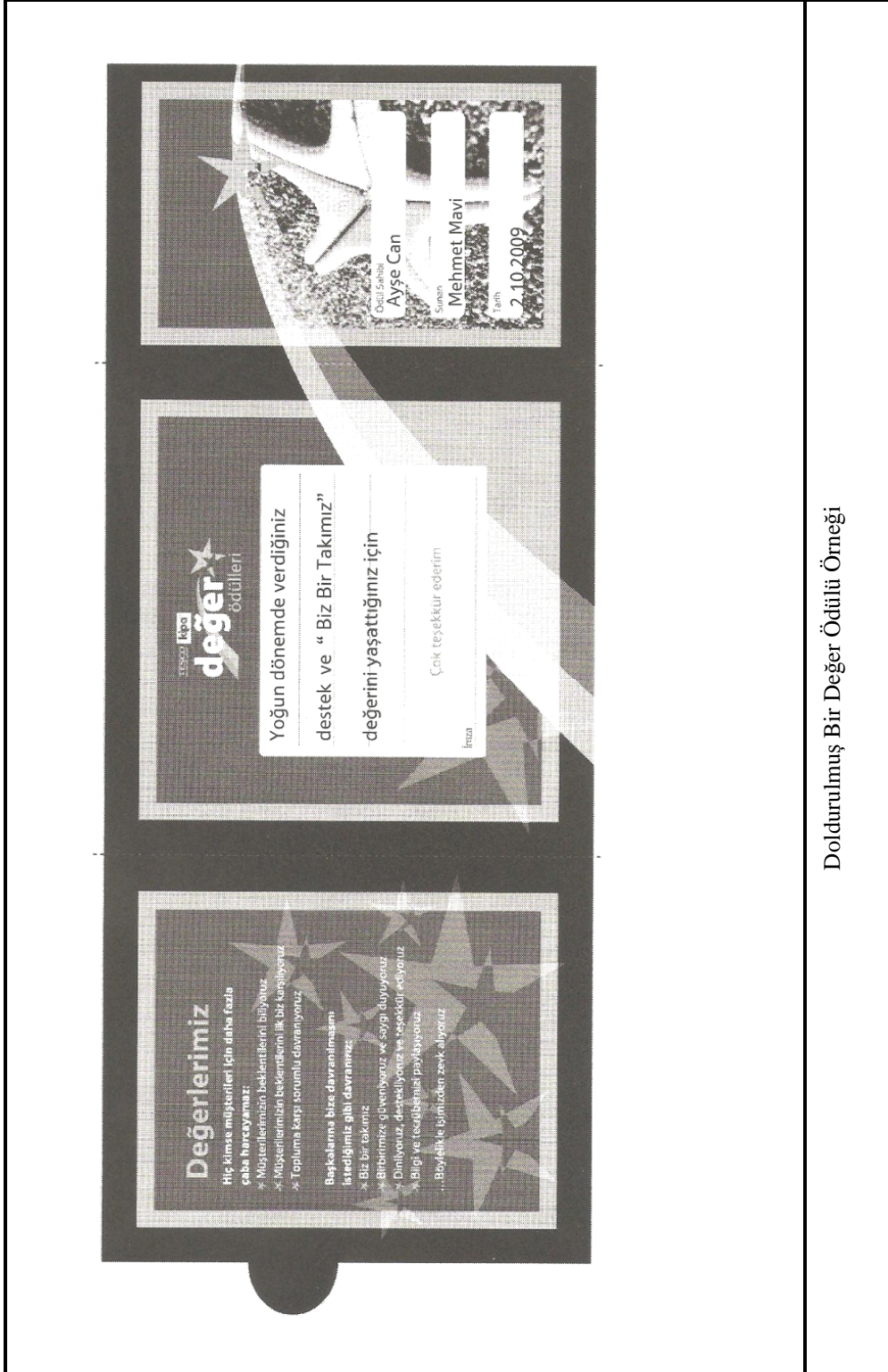
Hukuk ve Kurumsal İlişkiler > İç İletişim > Değer Ödülleri / Values Awards > TUNCAY NOYAN	
Değer Ödülleri / Values Awards: TUNCAY NOYAN	
Kapat	
Beni Uyar	
Ödül Alan İsim / Name Of The Award Receiver	TUNCAY NOYAN
Ödülü Veren Departman / Awarding Department	Çiğli Mağazası
Dönem / Period	WEEK-51
Tarih / Date	17.02.2010
Açıklama / Remarks	<p>Bilgisayar Satınalma Müdürü Tuncay Noyan'a, Çiğli Mağazası Müdürü Suat Akar tarafından, kayıpların önlenmesi için Elektronik Departmanı'nın bilgisayar reyonunda yapılan çalışmaya vermiş olduğu destekle "BİZ BİR TAKIMIZ" değerini yaşattığı için Değerler Ödülü verilmiştir.</p> <p>*****</p> <p>Computer Buying Manager Tuncay Noyan has been given a Values Award by Çiğli Store Manager Suat Akar, for his support during loss prevention process in Electronic Department and thus, for living "WORK AS A TEAM" value.</p>
Ay / Month	02-FEBRUARY
Ekler	tuncay-noyan.jpg
18.02.2010 09:36 tarihinde oluşturan: AYSE BILGE CANUYAR. Son olarak 02.03.2010 17:08 tarihinde değiştiren: AYSE BILGE CANUYAR.	
Kapat	

Tüm Örgüte İletilen Duyuru



Tuncay Noyan (solda) ve Müdürü Tumay Yavrucuk – Değer ödülünü iletirken.

Tablo 4.3. Değer Ödülü



Doldurulmuş Bir Değer Ödülü Örneği

olmaları ve kritik başarı unsurlarını yerine getirmeleridir. Bu unsurlar EK1’de gösterilmektedirler. Şirketin içinde anlatılan hikayelere verilen örnekteki kategori müdürü de bir lider takım üyesidir.

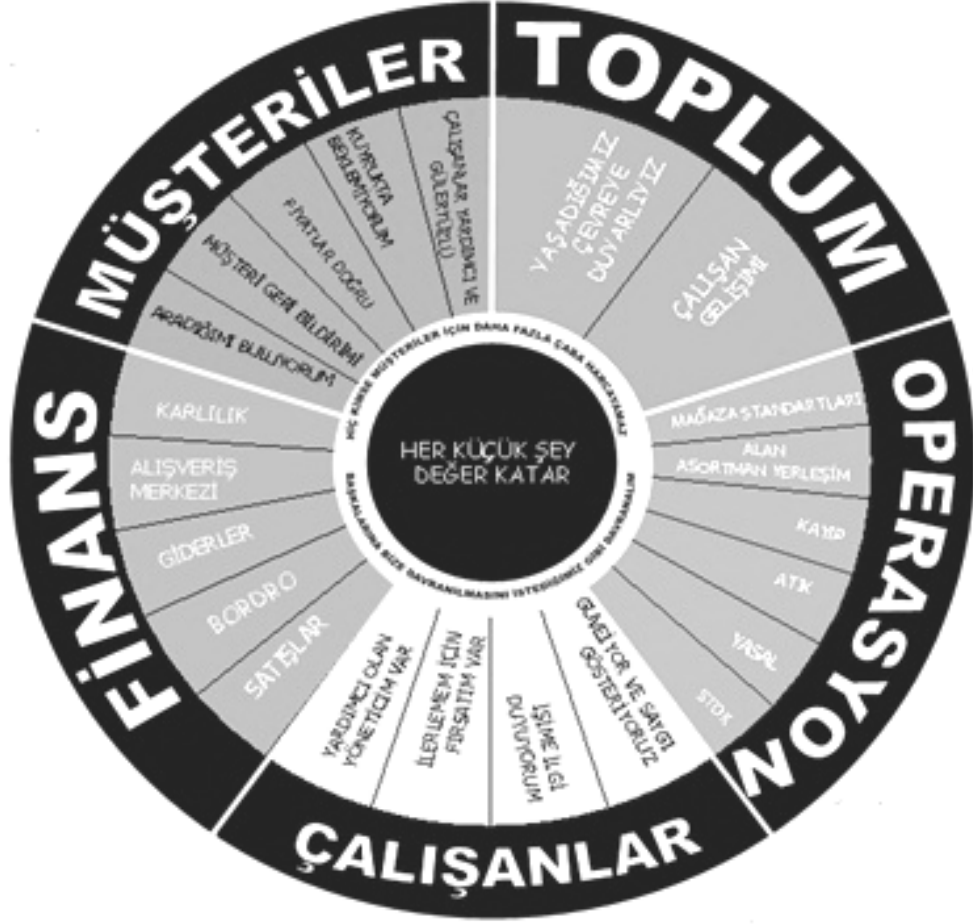
Liderlik çerçevesindeki kritik başarı unsurları çalışanların performanslarını ölçmek için kurulmuş bir performans kriterleri sistemidir. Bu sistem de üç temel alana bağlı dokuz kritik başarı unsurundan oluşur. Bu dokuz kritik başarı unsurunun beşi tüm çalışanların sahip olması gereken paylaşılan kritik başarı unsurlarıdır. Diğer dört tanesi ise çalışanların iş kademelerine göre değişmektedir. Liderlik çerçevesinin içerdiği üç temel alan ve bunlara bağlı kritik başarı unsurları Tablo 4.4. 'te özetlenmiştir.

Tesco Kipa örgüt kültürünün bir diğer önemli ögesi de 90'lı yılların başında Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından yayınlanan "Balaced Scorecard" kitabındaki modeli temel alan yürütme çarkıdır. Balanced Scorecard örgütün vizyonunu ve stratejisini birbiriyle ilişkili performans ölçütlerine dönüştürür. Balanced Scorecard'ın dört bakış açısı finansal ölçümler, müşteri bilgisi, iç iş süreçleri ve öğrenme ve büyümedir. Kısa ve uzun dönem hedefler, beklenen çıktılar ve bu çıktıları getirecek olarak performans atırcılar, ölçülebilir soyut kriterleri

Tablo 4.4. Liderlik Çerçevesi Özet Tablo

Alan	Kritik Başarı Unsurları
Müşteriler için İş geliştirme	Müşteri odaklılık (paylaşılan)
	Analiz yapmak ve karar vermek (role bağlı)
	Değişimi yönetmek (role bağlı)
Çalışanları Sürüklemek	Kendini ve başkalarını geliştirmek (paylaşılan)
	Takım çalışması (paylaşılan)
	Performansı yönetmek (role bağlı)
	Motive etmek (role bağlı)
Değerleri Yaşamak	İtici güç (paylaşılan)
	Kişisel dürüstlük (paylaşılan)

Şekil 4.1. Tesco Kipa Yürütme Çarkı



içerir.⁹ Tesco Kipa'nın yürütme çarkı bu temel özelliklerinin yanında toplum için ayrı bir bölüm içerir. Tesco Kipa'nın aldığı tüm hedefler bu yürütme çarkının üzerinden sen başında CEO tarafından belirlenip verilir. Bu hedefler ilgili birimler tarafından alt birimlere indirgenir ve paylaşılır.

4.5.3. Örnek Örgütün Performans Değerleme Sistemi ve Performans Kriterleri

Tesco Kipa'da her seviden çalışanlara uygulanmakta olan bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme sistemindeki performans kriterleri belirlenirken, liderlik çerçevesinden, yürütme çarkından ve değerlerden

⁹ Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, <http://hbr.org/product/balanced-scorecard-translating-strategy-into-action/an/6513-HBK-ENG>, (21.07.2010)

yararlanılır. Kriterler bu öğelerle paralel olarak belirlenirler. Bir kriterin başarıyla yerine getirilip getirilmediğinin notlanmasında renklendirme sistemi kullanılır. Buna göre belirlenmiş bir kriter, belirlenen zaman diliminde başarıyla yerine getirilirse kişinin performansı yeşildir. Eğer kişi bu kriteri birçok yönüyle yerine getirdiyse ancak yüzde yüz başaramadıysa performans sarı, düşük performans gösterip başarısız olduysa performans kırmızı olur. Bunların yanında beklenen performansın üstüne çıkan ve işi geliştiren kişilerin performansı da mavi olur. Kriterlerin getirdiği performans renkleri toplanarak çalışanın genel performans rengini belirler.

Performans değerlemesi sarı performanslı çalışanlar için her çeyrek, mavi ve yeşil performanslı kişiler için yarıyılıda yapılır. Kırmızı performanslı kişilere kırmızı aldıkları değerlendirme sonrası üç aylık sürede gelişim programı verilir ve bu programda başarılı olmaları beklenir. Bu değerlendirme sisteminden alının renk çalışanlar için önemlidir. Her şeyden önce şirket içinde yükselmek isteyen ya da başka bir departmandaki iş fırsatını değerlendirmek isteyen bir kişinin son performans değerlendirilmesi rengi en az yeşil ya da mavi olmalıdır. Yıllık olarak belirlenen zam oranlarında, performansı yeşil olan kişiler belirlenen genel zam oranında zam alırken, sarı performanslı kişiler bunun yarısı, kırmızı performanslı kişiler ise hiç zaman alamazlar. Mavi performanslı kişilere ise normal zam oranının üzerinde zam yapılır.

Kriterler belirlenirken şirket içinde sürekli hatırlatılan konu kriterlerin S.M.A.R.T. olması gerekliliğidir. Buna göre belirlenen bir kriter, Specific (Özel), Measurable (Ölçülebilir), Aligned (Şirket hedefleriyle uyumlu), Reasonable (Mantıklı) ve Time Bound (Zaman ögesi içeren) olmalıdır.

Tesco Kipa'da liderlik çerçevesi aracılığıyla uygulanan performans kriterleri EK1'de sunulmuştur. Ayrıca bir çalışana ait olan performans değerlendirme formu da EK2'de incelenebilir.

4.5.4. Mülakat Verileri

Bu bölümde yer alan bilgiler örgüt kültürü ile Tesco Kipa'nın performans kriterleri ilişkisi hakkında Tesco Kipa İnsan Kaynakları Direktörü ve yönetim kurulu

üyesi Sn. Remzi Kır a ve Genel Merkez İnsan Kaynakları Müdürü Sn. Nil Timur ile yapılmış mülakat sonucunda elde edilmiştir.

- **Sizin için örgüt kültürünün önemi nedir? (Remzi Kır a)**

şirket kültürü aslında gözle görülmeyen, elle tutulmayan ama bütün çalışanları bir arada tutan, şirketin sattığı şeyin ortaya çıkmasına yardımcı olan unsurlardan bir tanesidir. Birçok şirkette, bizim şirketimizde dahil bunun içine, yazılı kısmı vardır, yazılı olmayan kısmı vardır. şirket yöneticilerinin bildiği bilmediği tarafları var, beğendiği beğenmediği tarafları var. Bununla beraber asıl şirket kültürü çok basit bir şey. Örneğin bu şirkete gelindiğinde sabah herkes birbirine ‘‘Günaydın’’ der. Bu da bir kültürel özelliktir. Çünkü  yle şirketler var ki böyle bir şey yoktur. Bu şirkette herkes birbirine ismiyle hitap eder. Bazı şirketlerde o kadar ileriye gider ki bu iş, ‘‘Sayın Dr. ...’’ şekline kadar uzar. Dolayısıyla  rg t kültürü işlerimizi nasıl yaptığımızı, bu işleri yaparken de birbirimize nasıl çalıştığımızı içine alan, saran sarmalayan bir gözle görülmez bir kozadır.

Örgüt kültürü çok önemli bir kavram çünkü bu koza olmazsa her şey mekanik olarak kalır ve insanların olduğu yerlerde birçok sorun ortaya çıkabilir. İşte rakiplerden bizi ayıran, şirketleri ayıran en önemli noktalardan bir tanesi şirket kültürüdür. Özellikle büyük şirketleri canlı bir organizmaya benzetmek çok mümkündür. Bu tip şirketler çok hareketlidirler ve her şey birbiriyle ilintilidir. Belki şirket kültürünü işte o bütün insan vücudunu sarıp sarmalayan deri katmanına benzetebiliriz. Her şeyi içinde, beraber tutan dokunamadığımız yazılı olan veya olmayan, beğendiğimiz veya beğenmediğimiz, bildiğimiz bilmediğimiz bir sürü paylaşılan değerlerdir. Bu paylaşılan değer öğelerden bir tanesi. Ama asıl önemli kısmı şirket kültüründe paylaşılan değerler; yani biz seninle aynı şirkette çalışıyoruz ama neleri paylaşıyoruz birlikte? Neleri ortak buluyoruz? Dışarıdan bakan biri neyi görüyor? Dışarıdan bakan birisi bizim aynı şirkette çalıştığımızı nasıl anlıyor?

şirketleri bu tip ayırıcı özellikleriyle değerlendirmek çok mümkündür. Örneğin Tesco dünyasına bakarsak, ben farklı ülkelerdeki meslektaşlarımla

konuştuğumda “Tesco has a very possessive culture” derler, yani baskılı, ele geçirici, yönlendirici, belki asimile edici - negatif anlamda söylemiyorum bunu ama çok güçlü kültürel özellikleri olan ilginç bir şirket. Bu güç te eskilikten, çok yıllar evvel ortaya konmuş öğelerden geliyor. Çalışanların çoğu tarafından paylaşılıyor. Evrensellik, bizim değerlerimize baktığımızda birçoğunun evrensel olduğunu görüyoruz. Bizim ticari tarihimizin içinde, atasözlerimizde, alışkanlıklarımızla ifade edebileceğimiz değerler vardır. “Her küçük şey değer katar.” Bu kültürümüzdeki “Damlaya damlaya göl olur” a benzer. Bizim kültürel öğelerimizi oluşturan en önemli parça değerlerimizdir, bu kadar güçlü olmalarının ana sebepleri; bir, eski olmaları iki, paylaşılır olmaları ve üç, evrensel olmalarıdır. Dolayısıyla, Tesco’nun örgüt kültürüne baktığımız zaman, en çarpıcı özelliklerinden birisi değerlerdir belki bir diğeri de iş yapış şekilleridir. Çok süreç odaklı bir şirkettir ama yaptığı her şeyin odağında müşteriye düşünen bir şirkettir. Bu da kültürel özelliklerin bir parçasıdır. Organizasyondan, iç süreçlerine kadar her şeyi müşteri odaklı düşünen, öyle planlamaya çalışan bir şirkettir.

Örgüt kültürü bir dış kabuktur. Örgütsel kimlik tamamen çalışanların paylaştığı ve paylaşmadığı şeylerin yansımasıdır. Bir kişi bireysel olarak bireysel değerleriyle, onun için önemli olan şeylerle bir X şirketine gidiyor, insanlar orda bağırarak çağırarak konuşuyorlar ve bu kişi mutsuz oluyor. Bunlar da kültürel özelliklerdir. Bu tür şirketlere rastlamak çok zor değildir. Dolayısıyla, çalışanlar yönetici olsun, uzman olsun, en tepedeki olsun, en değişik roldeki olsun, bu özelliklere bakarak o şirkette, o kurum kültürü içerisinde yaşayıp yaşamayacaklarına karar verirler. Bir iş teklifine bakış açımızda hep, elbette ücret, sosyal haklar, kariyer imkanları, yan menfaatler, eğitim fırsatları var. Şirketlerin değişmeyen bazı değer yargıları var. O kadar orda ve o kadar belli olmasına karşın çoğu zaman bir kriter olarak gözetilmiyor. Bence bu en önemli kriterdir. Çoğu kimsenin hangi şirketlerde çalışmayacağına veya hangi şirketlerde çalışacaklarına dair kafalarında bir şey vardır. Bunlar altı tane, yedi tane büyük şirketi içerir. Perakende sektöründe, hiçbir insanda ben mezun olduktan sonra burada çalışacağım, ben burada çalışacağım diye bir şey yok, göremiyoruz. Ama yavaş ta olsa “Evet ben Tesco’da kariyer yapmayı düşünüyorum” diyen insanlar var. Kurumsal kültür, şirket kültürü şirketin başarısıyla başarısızlığı arasındaki hassas dengeyi oluşturuyor. İyi kültür, kötü kültür

diye bir şeyden söz edemeyiz. Çünkü istesek de istemesek de sermaye sahibi, işveren diyelim, paylaşılmasını istediği değerleri, kültürel unsurları farklı yöntemlerle zaten en başından bu işin içine koyuyor. Ne mutlu ki bizimkiler evrensel değerlerdir.

Örneğin, tütün şirketlerinde, çalıştığım şirketlerden birinde CEO değişmişti. Yeni CEO'lar beraber değerler de değişti. "Para, para, para" diye bir afiş astığımızı hatırlıyorum. Bu evrensel bir değer değildir. Şirket kültürünün parçasını oluşturması ve iletişime açık olarak vurgulanması görülmemiş bir yaklaşımdır. Bana çok garip de gelmişti. Ama o dönemki sermaye sahibi, şirket yöneticisi bunu uygun gördü. Bu yüzden hoşumuza gitsin gitmesin tarafını hep altını çizerek söylüyorum. Bütün şirketlerde kültür, büyük-küçük, yerel-genel, ulusal-uluslararası, şirket politikası vb. her şeyi içinde tutan bir kılıf. O kılıf olmazsa, o deri olmasa zaten darmadağın oluyor.

Yöneticiler, sermaye sahipleri şirket kültürünü nasıl entegre ediyorlar? Seçilen konuda var, performans kriteri haline getiriyor. "Ne yaptığımız çok önemli, hedeflerimiz çok önemli ama onlara nasıl ulaştığımız, çalışma arkadaşlarımızla nasıl çalıştığımız da en az o kadar önemli" diyor. Liderlik çerçevesi, yeterlilik modelleri tanımlıyorlar. Bunların hepsi aslında şirket kültürünü performans kriterlerine yansıtıp devamını sağlamaktan ibarettir. Buna pozitif asimilasyon diyebiliriz.

- **Örgüt kültürünün çalışanlar ve yöneticiler açısından örgüte etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? (Remzi Kıraç)**

Şirket kültürünün hepimiz üzerinde çok ciddi etkileri vardır. İş seçiminden, o işin devamına, hatta ayrılma kararlarına, istifalara kadar aslında neredeyse yaşam kalitesini etkileyecek seviyede etkileri vardır. Çünkü kendini ait hissetmediğin kültürel özelliklerle dolu bir şirkette çok fazla barınabilmek mümkün değildir. Bazılarımızın bu kararı verme lüksü vardır, bazılarımızın yoktur.

Tarihte bizim kültürümüzde kadının yeri ve önemi, sosyal hayata, iş hayatına katkısı birçok Avrupa ülkesinden, Dünya ülkesinden daha ileridedir. Fakat kadın yönetici sayısına bakarsak hiç olmaması gereken bir yerde olduğunu görürüz. Bunun

şirket kültürüyle şöyle bir ilişkisi vardır. Bizim yönetim kurulumuzun hepsi erkektir. Bu kadar çok erkeğin olduğu, hakim olduğu bir şirket kültüründe, başından beri hoşumuza gitsin gitmesin demiştik, bayanların, yönetici, üst düzey yönetici kademelerine gelmeleri daha zor olur. Bunun için desteklemek, programlar yapmak gerekir. Bir bayanı düşünelim. Şirketin tepe yöneticilerinin hepsi erkek ve bu hoşuna gitsin ya da gitmesin şirketin kültürünü etkiliyor.

Şirket kültürü yaşam kalitemizi etkiliyor, kariyer değişikliklerine sebep oluyor, mutlu ya da mutsuz olmamıza sebep oluyor, “Evet hoşuma gitmiyor burada olmak ama başka yere de gidemiyorum”, çok örneğini yaşıyoruz, gizli işsizliğe sebep oluyor.

Öte yandan paylaşılan değerlerin hakim olduğu, değerlerin yaşandığı şirketlerde, çalışanların duygusal bağlılığı çok yüksek olur. Bu satın alınamayacak, kazanılması gerçekten çok zor, kaybedilmesi de çok kolay bir şeydir. Ben kendi iş hayatımda, örgütsel kültür öğeleri paylaşılmayan, ama çalışanların duygusal bağlılık gösterdiği bir ortam görmedim. Her iki örneği de yaşadığımı düşünüyorum, dolayısıyla özellikle sermaye sahibinin, işletme sahibinin, ağızından çıkan şeyleri bunlar bizim değerlerimizdir, bunlar bizim kültürel öğelerimizdir, bu bizim varoluş sebebimizdir diye açıkladığı şeyleri, hayata geçirebiliyor olması çok önemlidir. Çünkü özellikle kültürel öğeler anlamında, çalışanlar duvarda yazılanlara asla bakmazlar. Ama o şirkette değerlerin yaşandığına ilişkin örnekleri gördükçe, hepimizin bu şirkete bağlılığı artıyor. Uzun süre, yıllarca, otuz yıldır bu şirkette kariyerini ilerletmiş kişilerle ben zaman zaman karşılaşıyorum, konuşuyorum. Gerçekten ciddi bir duygusal bağlılık var şirkete. Bu parayla satın alınabilecek bir şey değildir. O yüzden şirketin başarısı için yöneticinin ağızından çıkan şey ilk önce samimi olmalıdır. Varoluş amacı ne? Elbette ki tüm işletmeler para kazanmaya çalışıyor, ama bunu alıp da duvara asmanın bir gereği yok. Bu şirketi bir arada tutacak ileri götürecek, rakiplerine oranla ayırıcı özellikler katacak, rekabet gücü katacak şeyleri hayata geçirecek bir kabuk bu. Biz rakiplerimizden yarı ücretle, üçte bir ücretle, bizde çalışmaya istekli başvurular alıyoruz. Bu çok iyi bir şeydir. Çünkü demek ki Tesco Kipa’da özellikle rakiplerimize oranla çok belirgin, iyisiyle kötüsüyle belirli bir şirket kültürü var. Bu yüzden başarı kriterlerine etki etmektedir.

Tabii çalışanlar ve yöneticiler açısından çok daha detaylı incelenmesi gereken bir konu bu.

Hepimiz keyif aldığımız, başarılı olduğumuzu hissettiğimiz, yaşam enerjisi aldığımız, öğrendiğimiz ortamlarda vakit geçirmek istiyoruz. Bunun hiçbir istisnası yoktur. Şirketin kültürü de bu noktadaki belirleyici özelliklerin en başında geliyor. Bu tür örnekler yaşadığımı düşünüyorum. Bazı sektörlerde çok yüksek ücretler veren ama aradığı elemanı bulmakta zorlanan uzun zaman tutamayan şirketler biliyorum. Gerçekten o şirketin içine girip şirket kültürü neymiş, ne oluyormuş bakıldığında, bu şirkette paylaşılan şeylerin çok farklı olduğunu görüyoruz. Bunlar güvensizlik, korku, olumsuz anlamda hırs, iletişim şekilleri bile oldukça yapay, çok resmidir. Bu tür bir ortamda kendini o kültüre ait hissetmen mümkün değildir. Dolayısıyla belki bir süre katlanılıyor ve sonra hakikaten kendilerini ait hissedebilecekleri ortamlara doğru yöneliyor insanlar. Bazen bu kararları bilinçli veriliyor bazen çok da bilinçli olmuyor. İnsanın doğasında var, ait olma ihtiyacımız var. Bir yere ait olabilmemiz için de ortak noktalarımız olması lazım. O ortak noktaları hepimizin içinde olan o temel ihtiyaçları giderebildiğimiz çalışma kültürleridir. Temel ihtiyaçlarımızı karşıladığımızda (Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine atıfta bulunuyor) çalışma ortamlarında kendimizi daha ait hissediyoruz. Literatürde de geçiyor, Anglosakson çalışma kültürü, Alman ekolündeki çalışma kültürü, Japon ekolündeki çalışma kültürü, bunların hepsinin birbirinden ayırt edilebileceği özellikleri vardır ve bunlarda başarı kriterlerine yansılar.

Ben bir Alman şirketinde bir buçuk sene çalıştım, çünkü o kadar dayanabildim. Bu bahsettiğim şirket bir dünya devi, çok iyi bir şirket, çok başarılı bir şirket. Otomotiv sektöründe var, beyaz eşyada var. Bugün bir arabanın kapağını açtığında yarıdan fazla parça bu şirketin ürettiğidir. Süper, blue chip¹⁰ kategorisinde bir şirkettir. Sürekli bir şeyleri icat eden, araştırma, geliştirme yapan bir şirket. Bu anlamda bu kadar başarılı ama öyle bir çalışma ortamı var ki benim seviyemde o dönemki yöneticilerin yaşı en az kırktı. Ben otuzlar civarındayım. Herkes birbirine Taylan Bey, Ahmet Bey, Her Dr. Holberg şeklinde hitap ediyordu. Her şey katı süreçlerle tanımlanmıştı. Verilen görevin dışına çıkmak beklenmediği gibi asla da

¹⁰ Amerikan borsasında, batması, büyük düşüşler yaşaması imkansız gibi görülen hisseler verilen isim.

çıkamazdın. Bunlar kötü şeyler değil. Çünkü sermaye sahibi böyle tanımlamış. Şirket kültürü, oluşurken böyle oluşmuş. Ben sabaha bir işe, ofisime gittiğim zaman günaydın demeyi seviyorum. Zaman zaman arkadaşlarımla şakalaşmak istiyorum. Bireysel sürecimi tek bir noktada değil farklı noktalarda değerlendirmek istiyorum. Ben kimseye Her Dr. Holberg diye de hitap etmek istemiyorum. Doktorasını yapmış olabilir, çok çalışmış olabilir ama bu onu diğerlerinden daha iyi, üstün bir ırk haline getirmiyor. Tabi bunların hepsi bireysel düşüncelerimdir. Bunları, bu düşünceleri, bu ihtiyaçları örtüştüremediği noktada zaten iş ilişkisi bitiyor.

- **Şirket kültürünüzün oluşumu sürecinde aşağıdaki başlıkların etkileri ilgili neler söyleyebilirsiniz? (Remzi Kıraç)**

Şirket kültürü oluşum sürecine de girmeye başlıyoruz, girdik sayılır. Bu aslında iki şekilde oluşuyor. Bir tasarım tarafı var. Bir şirket kuruluyor bu şirkette, bu şirketin var oluş amacı, iş yapış şekilleri, değerleri, performans kriterleri belirleniyor. Bunları sermaye sahipleri yapıyor. Kurucular yapıyor. Bir de kurucular beğensin beğenmesin, bilsin bilmesin, farkında olsun olmasın – bu üç noktanın da altını çiziyorum - çalışanların paylaştığı bir takım şeyler var. Bunların birikiminden, harmanlamasından ortaya çıkıyor şirket kültürü. Bence bunu bir DNA zinciri olarak değerlendirirsek en temel özelliği, kuruluş amacı, yani var oluş amacıdır. Var oluş amacını şirket kültürünü oluştururken sistemlerine, süreçlerine, değerlerine ne kadar yansıtabilirse başarılı olup hayata geçirme şansı o kadar yüksektir.

Geçmişteki kriz, kritik olaylara tepkiler bundan edindiği deneyimler şirket kültürünün oluşumunda etkilidir. Doğru deyiş “fikriyle zikri bir olan şirketler” olur. Kültürel değerleri, kültürel öğeleri paylaşılan, kabul edilen, artık sistemin bir parçası haline gelmiş şirketlerde krizler daha çabuk, daha az acıyla atlatılıyor ve her seferinde de bu şirketler daha kuvvetli geliyorlar. Hep bahsediyoruz “değerleri yaşamak” diye. Bu bizim şirket kültürümüzün bir parçasıdır, onun bir ögesidir. Herkes birbirine nazik olsun, kibar olsun. Bunda da aşırıya kaçıldığında, şirkette performansı yönetemez hale gelinir. “Bu insanı işten çıkartmayalım, değerleri yaşayalım.” Şimdi orda söylemeye çalışılan, değerleri yaşayalım değildir. “Kibar olalım, iyi olalım” dır. Ama eğer gerçekten değerler yaşanacaksa bu şirkette çalışan 8.200’den fazla kişi var. Tedarikçiler, onların aileleri tüm bunları kattığın zaman on

binlerle paydaşımız var çalışanlarımızın. Eğer geçerli nedenler var ise bu da çok önemli ve de bu geçerli nedenler bu şirketin devamını sağlayacak noktaya geldiyse on kişi, yirmi kişi, otuz kişi, bin kişi işini kaybetmesi gerekiyorsa kaybedecek. Eğer “ben değerleri yaşayım, kibar olayım” tarzın da bakarsan o tarz da yaklaşırsan o zaman bu şirket sürdürülebilir olmaktan çıkıyor. Yüz kişi, bin kişi, on bin kişi ekonomik katma değerden uzak hale geliyor. O yüzden özellikle bizim şirketimizin kültüründe, tabi Türkiye daha çok yeni bu anlamda, yolunda gitmeyen bir şeyler varsa yönetici olarak bunu söylemek durumundayız. Eğer “bu çocuk da genç, kırmayalım şevkini” dersek, bizim ülkemizde çalışma kültürüne has kültürel özellikleri ön plana çıkarttırsak, aslında kötülük yapılmış oluyor. Şirkette kalmaması gereken, gerek performans nedeniyle gerek kadro fazlası nedeniyle, kişileri pozisyonlarında tuttuğu sürece, evet o insanlara belki kısa vadeli iyilik yapılıyor ama şirkete ciddi kötülük yapılıyor.

İyi ile kötüyü ayırt edemediğin, azla çoğu ayırt edemediğin bir ortamda performans yönetimi de mümkün değildir. Şirket kültürünün bir parçası haline geldiyse bu değiştirilmesi çok zor olur. Dediğim gibi özellikle ekonomik krizlerden veya sektörel krizlerden başı dik daha sağlam çıkabilen şirketlere bakıldığında, gerçekten şirket kültürünün artık oturduğu tek parça haline gelmiş şirketler görülür çünkü temel ihtiyaçları karşılanmış, insani ihtiyaçları karşılanmıştır. Burada otururken her an işimi kaybedeceğim korkusuyla otursam iş yapabilmem mümkün olmaz. Bir takım şeyleri zorunluluktan tabi ki yaparsın ama arada tabii ki çok büyük farklar var.

Bir diğer nokta da, 3. sorunun c şikkında değinilmiş, sürdürülebilirlikle ilgili konu. Eğer, bu duvarlarda yazılanlar, yöneticilerin, çalışanların ağızından çıkanlar hayata geçmiyorsa, işte o zaman değerleri yaşamayarak, örgüt kültürünü benimsememiş kişiler haline geliyoruz. Bu şirket satın alınmış bir şirket, başka bir organizasyonun satın alınmasıyla ortaya çıkmış bir yapı. 2004 - 2010 arası altı yıl içerisindeki değişimi incellersen rakamlarda, verilerde, Kipa kültürünün, Kipa'nın şirket kültürünün, Tesco şirket kültürü içerisinde eridiğini, asimile olduğunu göreceksin. Bunun iyi tarafları da var, kötü tarafları da var, tasarlanan noktaları da var, tasarlanmayan noktaları da var, kendiliğinden oluşan noktaları da var. Ama ben

bu şirkette geçirdiğim üç buçuk senede, bu şirketin kültürünü benimsememiş ama bireysel anlamda çok başarılı çok potansiyele sahip çok üst düzey yöneticilerin şirketten ayrıldığını gördüm. Bir gecede oyunun kuralları değişiyor. Oyunun kuralları derken iş yapış şekilleri, performans standartları her şey değişiyor bir anda.

- **Sizce örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlar örgüt kültürlerini etkiler mi? Nasıl? (Remzi Kıraç)**

Şirketin faaliyet gösterdiği alan örgüt kültürünü etkiler mi? Elbette etkiliyor. Belki yapısal olarak değil ama alt sistemlere küçük detaylara baktığın zaman iletişim yöntemlerinin farklı olduğunu görüyorsun. Paydaşların farklı olabildiğini görüyorsun. Kimi şirketlerde daha çalışan odaklı bir yapı varken bazı şirketlerde daha müşteri odaklı yapı vardır. Örneğin Tesco yüzde yüz müşteri odaklı bir şirket. Ulusal kültürümüzde var, “Müşteri velinimetimizdir.” Bize bu yüzden çok tuhaf gelmiyor. Sonuçta bugün hala ufacık bir bakkala girsen küçük bir kasabada, küçük bir şehirde arkada müşteri velinimetimiz yazdığını görebilirsin. Bu Tesco’nun ortaya çıkma, hayatını sürdürme amacıdır. “Müşterilerin hayat boyu sadakatini kazanmak.” Bu çalışanların daha az önemli olduğu anlamına gelmiyor ama müşteri odaklı bir sistem ortaya çıkıyor. O yüzden evet sektör, ürün, zaman, demografik özellikler, ülke hepsi ölçüsel kültürün oluşumundaki girdilerdendir. Müşteri odaklılık daha çok servis sektöründe çalışan şirketlere özgü bir şeydir. Ama emek sektöründe çalışıyorsa, üretiyorsa o zaman o noktada belki de çalışan daha öne çıkabilir. Bazı şirketlerde inovasyon çok desteklenir. Orda da çok müşteri odaklılık var tabi ama çalıştığım Alman şirketi çok süreç odaklı, çok sistematik bir yapı şirket kültürü haline dönüşmüş. Tesco müşteri için yaşayan bir yapı. Artık bu da kültürel bir parça haline gelmiş, kültür haline gelmiş şirkette. Bu şirketi böyle istiyoruz dediğin anda her şey duruyor, her şey değişiyor şirkette. Tütün sektöründe daha farklı bir yapı var aslında çok çelişkili bir ürün ve sektör bu. Sonuçta yaptığın ürettiğin ürün insan sağlığına zararlı olduğu biliniyor. Şirket kültürünün içine bakıyorsun böyle bununla nasıl başa çıkacağına ilişkin hikayeler var. Silah sektöründe çalışıyor olsaydınız daha kötü olurdu gibi. Kola’yı da abartabilirsin zararlı olarak, aslında ürettiği ürünün kalitesine, müşterinin talep özelliklerine uygun şeyler üretmeye çalışan bir organizmadır. Müşteri odaklılık belki şirket kültürünün ortak paydasıdır. Çalışan

odaklılık yine ortak özellikleridir. Ama yine ben dediğim gibi ülkeye göre, ürüne göre, sektöre göre bunun önceliğinin biraz daha farklı olduğunu düşünüyorum.

- **Size örgüt kültürü şirket performansını etkiler mi? Nasıl? (Remzi Kıraç)**

Örgüt kültürü şirket performansını etkiliyor mu? Etkiler. Hatta belirleyici özelliklerde biridir. En temel derslerden bir tanesi değil mi? Dünyanın en iyi makinelerini satın alabilirsin, en iyi teknolojin olabilir ama insan faktörü olması gereken yerde değilse bu iş olmuyor. Öncelikle her şeyi doğru yapacaksın bu saydıklarımın bir de üstüne tüm bunları bir arada tutabilecek, var oluş amacına uygun çalışanların paylaşabileceği, bir şeyler katabileceği bir kabuk, deri oluşturman lazım. Bunu yapmazsan performans diye bir şey kalmıyor zaten ortada. Kendini ait hissettiğin sürece bir ortamda pozitif çalışabilirsin. Motivasyonunu yukarıda tutabilirsin ama motivasyon sanki bunda bence sanki biraz daha geri planda çünkü motivasyonla ilgili teorilere baktığında çok fazla değişken var. Öncelikle kendimizi başarılı hissetmemiz gerek. Yaptığımız iş ne olursa olsun. Bu kadar fazla değişkenin olduğu bir sistem içerisinde örgüt kültürünün etkisi ne olur? Örgüt kültürünün performansa etkisi ne olur? Yetkinlik ve bağlılık, bu ikisi bir arada olduğu zaman yüksek performans bir araya geliyor. Şimdi yetkinlik, şirket kültürüyle nasıl bir bağ var? Bir şeyleri yapma konusunda isteklilik. İşte belki de orda şirket kültürüyle bir bağ var. Çünkü bir işi yaparken, yapayım da bitsin gitsin düşüncesi de olabilir. Zorla yapıyorsan ya da hakikaten içinden gelerek, enerjiyle isteyerek yapıyorsan arada çok büyük fark vardır. O noktada belki performansa çok şiddetli etkisi var.

Şirketin stratejik hedefleriyle uyumluluk ta önemlidir. Şirketin uzun vadeli planlarıyla olan uzun vadeli planlarının kısa vadedeki sonuçlarıyla karşılaştırmasını yapmak gerekir. Bu söylemlerle her yıl yaşadığın şeylerin birbirini tutuyor olması lazım. Eğer sonuçta bir ülkeye on beş yıllık, yirmi yıllık, otuz yıllık stratejik planlarla girdiyse bunu söylediğini iddia ediyorsan üç yıllık, beş yıllık planlarının da bunu destekler olması lazım değil mi? “Türkiye potansiyel anlamda çok büyük bir pazar, biz Türkiye’de olmak istiyoruz, hep istedik.” Peki, büyüme stratejin ne? Organik büyüme. Peki, on yıl sonra kaç mağaza, kaç kişi, telaffuz edilen rakamlar inanılmaz yani benim gözlerim yuvalarından fırlıyor. Bunu organik büyümeyle hayata

geçirmek ne kadar mümkün olacak bunu bilemiyorum. Şimdi arada satın almalar mı var, birleşmeler mi var, organik büyüme ona mı katlanacak? Çok iyi değerlendirmek gerekir. Zaten özellikle satın almalarda, ödenen para çok önemli değildir. Çünkü o değerlendirmeleri zaten yaparsın, bilançoya bakarsın, marka değerine bakarsın vs. Hele bizim sektörümüzde ödenen para çok önemli değil ama o paranın karşılığında ne aldığın önemlidir. İşte o satın almaya çalıştığın veya birleşeceğin şirketin, şirket kültürü çok önemli. Nasıl birçok başarılı birleşmede bir artı bir üç yapabilmişler o yüzden şirketler birleşmiş veya o yüzden A şirketi, B şirketini satın almış. Çünkü biri 100 lira değerinde biri 20 lira değerinde ikisini bir araya getirince birdenbire 150 lira olmuş değeri. Nasıl olmuş bu? Çalışanları demek ki bir değer yaratmışlar, bir etki bırakmışlar. O yüzden hani özellikle satın alma, birleşme görüşmelerinde şirket kültürünün anlaşılmasına da çok büyük çaba sarf edilir. En az finansal yapıyı anlamak kadar kaynak ayrılan kollardan bir tanesi bu. Böylelikle kültürlerin bir araya gelerek yarattığı değer şirketlerin değerini attırır.

- **Her seviyeden şirket çalışanlarının başarılarının değerlendirilmesi sürecinde örgüt kültürünün doğrudan ya da dolaylı rolü ve işlevi nedir? (Remzi Kıraç)**

Şirket kültürü oyunun kurallarını ortaya koyar. Performans değerlendirme sistemlerinde ne var? Performans kriterleri var, senden beklenen performans standartları var. Şirket kültürü de bunların en önemli belirleyicilerinden biridir. Başarı odaklı, sonuç odaklı, kısa dönemlere yayılan, baskın olan bir şirket kültürü içerisindeysen performans ölçme sistemleri de bir o kadar agresif olmasını beklersin. Öyle yapılar biliyorum ki, yeni mezun programları yaparlar. Baştan derler ki şu tarihe kadar aramızdan on kişi elenecek. Şu tarihe kadar on kişi daha elenecek. Program sonucunda da yirmi kişi kalacak. Şimdi yarışma programı yapıyorlar böyle. Dolayısıyla örgüt kültürünün, şirket kültürünün performans sürecine etkisi çok fazladır. En iyi olma, en iyi ile çalışma isteği, hırsı. Sadece performans süreçlerinde değil bütün insana yönelik her türlü sürecin en tepesinde, en başında var şirket kültürü var.

- **Şirketinizde performans değerlendirme sürecinde belirlenen performans kriterleri hangi konulara göre belirlenmektedir? (Nil Timur)**

Bizim performans ve geliştirme formlarımızda hem o yıla ait iş hedeflerimiz var, bu o yıla ait iş hedeflerinin çalışanlara indirgenmesi oluyor. İş hedeflerinin yanında bir de kişisel gelişim planı hedeflerimiz var. Kişisel gelişim planında, kendimizi geliştirmek için ne yapabiliriz, kendimizi bir sonraki role nasıl hazırlayabiliriz konularında eksikliklerimizi gidermeye yönelik eylemlerimiz var. Kişisel gelişim planında hem teknik konular var mesela satın almacılar için, müzakere becerileri, daha ucuza satın alma, hem de liderlik ile ilgili konular var. Liderlik ile ilgili kısımda kişinin davranışlarıyla ilgili geliştirmesi gereken bir alan varsa bu eklenir, bunun dışında yine davranışsal bazı hedefler vardır. Şirket kültürümüzün çalışanların birbirlerine yardımcı olmasını destekler, saygılı olmasını, geri bildirim alıp vermeyi, takım çalışması içinde bir şeyleri başarmasını destekler. Eğer kişinin bu alanlarda gelişime ihtiyacı varsa, bunu kişisel gelişim planına ekliyoruz. Dolayısıyla, performans değerlendirilirken, hem iş hedefleri değerlendiriliyor hem de kişisel gelişim planları değerlendiriliyor. Kişilerin başarılı sayılabilmeleri için kişisel gelişim hedeflerini de ulaşımları gerekiyor. Hatta performans puanında, bir çalışan iş hedeflerini başarsa bile, kişisel hedeflerinde ilerleme kaydedemiyorsa, performans puanı sarı oluyor.

- **Sizce örgüt kültürü şirketin performans değerlendirme sistemini ve belirlediği performans kriterlerini etkiler mi? Nasıl?**

Mart ayında (Tesco'nun ticari yılı başlangıcıdır) yürütme çarkımız belirlenir. Yürütme çarkında her üst düzey yöneticinin kendi bölümü vardır. Burada CEO direktörlere yürütme çarkına göre şirket hedeflerini verir. Daha sonra direktörler bu hedefleri alıp lider ekip üyelerine yansıtırlar. Lider takım kendi müdürlerine müdürlerde personele yansıtır. Dolayısıyla şirketin hedefleri CEO'dan başlayarak tek tek en alt kademeye kadar indirgenmiş oluyor. Liderlerin ve şirketin kültürel olarak sahip olduğu yürütme çarkı sisteminin hedefler ve kriterleri oluşturması söz konusudur. Özel bir proje varsa buna ilişkin kriterler, yürütme çarkından gelen kriterler vardır.

Tesco'nun da kullandığı, bizim de eğitimlerle anlattığımız bir performans değerlendirme sürecimiz var. Eğer çalışan sene başında müdürüyle belirlediği hedefleri yerine getirmişse yeşil alıyor. Eğer hedeflerin üzerine çıktıysa, fark yarattıysa mavi, eğer hedeflerinin bir kısmını gerçekleştirip, bir kısmını gerçekleştirmediyse sarı, eğer hedeflerini büyük ölçüde gerçekleştirmediyse kırmızı oluyor.

Şirketin çalışanlardan beklediği bir davranış şekli var. Bu değerlerle tanımlanır. Eğer çalışan bu değerleri yaşıyorsa, diğer çalışanları teşvik etmek için değer ödülü verilir. Bu bir motivasyon kaynağıdır. Eskiden sadece lider takım üyeleri değer ödülü verebilirdi. Fakat güncellenen değerlerden sonra artık her seviyeden çalışan değer ödülü verebiliyor. Çalışanın değerleri yaşaması her zaman bir artıdır. Değerleri yaşamamanın çalışan performansına etkisi kişisel gelişim planı yoluyla olur. Eğer bir çalışan değerlerimizi eksik yaşıyorsa bu onun kişisel gelişim planına dahil edilir. Dokuz adet kritik başarı kriterlerimiz var. İş görüşmelerinde de, terfilerde de bunlar dikkate alınıyor. Eğer kişinin davranışsal açıdan bir sorunu olduğunu düşünüyorsak o göreve önermeyebiliyoruz.

Güçlü örgüt kültürüne sahip şirketlerde beklentiler daha net olur. Bu yüzden örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerini daha kolay gözlemleyebiliriz.

- **Daha önceki şirketlerinizde örgüt kültürünün performans kriterlerine etkileri ile ilgili neler söyleyebilirsiniz? Tesco Kipa ile karşılaştırabilir misiniz? (Remzi Kıraç)**

Bence en önemli ayırıcı özellik bu şirkette benim gözlemim bu şirketin var oluş amacıyla yaptığı şeyler büyük ölçüde birbiriyle uyumludur. Her zaman hoşumuza gitmeyebilir ama Tesco'nun var oluşu, müşterilerinin yaşam boyu sadakatini kazanmak. Bunu da hayata geçirmek için çok uzun süredir çok ciddi ve samimi bir çaba içerisinde. Bazen başarıyor, bazen başarılı olamıyor ama söyledikleriyle yaptıkları büyük ölçüde tutarlı. En önemli ayırıcı özelliği olarak bunu söyleyebiliriz. Daha önce de çalıştığım şirketlerde ayırıcı özellikler vardı ama hiç birinde bu söylediğim şeyin ben bu kadar kuvvetli olduğunu görmedim. Öyle ki kim olursan ol, daha önce nerede çalışmış olursan ol, ne iş yapmış olursan ol, eğitim

geçmişin ne olursa olsun Tesco'ya geldiğinde rütbeni kazanmak zorundasın. Tabii beraberinde getirdiğin tecrübeler, yetenekler vs. bunları zaman içerisinde kullanır hale geliyorsun. Ama bir kere Tesco'nun kapısından adımını attığında önceki kimliğini bir dışarıda bırakman lazım, bırakmadıysan da zaman içerisinde dışarıda bırakıyorsun. O yüzden de sahip çıkıcı bir yapısı var. Birçok şirkette de, iyi şirketler de bu böyledir. Örnek, Gillette artık P&G'nin bir parçası ama hala dünyanın en bilinen markalarından bir tanesi. Orada "Gillette'ye olmak", öyle bir şirket kültürü, öyle bir sağlam bir yapı var ki o yapı içerisinde Gillette oluyorsun. Yani Tesco'ya katılmak gibi. Genelde bu tür şirketlerin markaları da hem eski, hem de bilinirliği çok yüksek markalardır.

4.6. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Çok büyük ve köklü bir örgütün Türkiye ayağını oluşturan Tesco Kipa'nın diğer tüm Tesco ülkeleri gibi sahip olduğu Tesco kültürü örgütün tüm faaliyetlerine etki etmektedir. Örgüt, sahip olduğu kültürünün gücünün ve öneminin farkındadır ve bu yaptığı işlere de yansımaktadır. Örgütün kültürünün en önemli parçası içerdiği değerlerdir. Bu değerlere yapılan vurgu, değerlerin her fırsatta ve her olayda göz önünde tutulması, değerleri yaşayanların ve yaşatanların desteklenmesi ve tüm şirket içinde onurlandırılması bunun en önemli göstergeleridir. Değerlere verilen bu önemin yanında şirket köklü ve başarılı geçmişinin getirdiği, liderlik çerçevesi ve yürütme çarkı gibi örgüt içi sistemlerle sosyal yapıyı korumayı ve güçlendirmeyi hedeflemiş, böylelikle daha istikrarlı ve çalışanlar tarafından tercih edilen çalışma ortamı yaratmıştır.

Araştırmada Tesco Kipa'nın örgüt kültürünün değerler ve sosyal sistemler açısından güçlü olmasının yanında, liderlerin şirkete yön vermekteki önemli rolü ve Tesco Kipa'nın birden fazla lidere sahip olmak için gösterdiği kararlılık gözlemlenmiştir. Bu kararlılık, örgütün değerlerinin ve örgüt kültürünün şirketin devamlılığı ve gelişmesi için önemini farkında olmasından kaynaklanmaktadır. Şirket bu kültürün benimsenmesi ve yaşanması için çalışanlardan beklentilerini performans kriterlerine yansıtarak ortaya koymaktadır. Araştırmada örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerine örnek olması amacıyla örgüt kültürü ve performans

değerleme sürecindeki performans kriterleri incelenmiş, Tesco Kipa'nın performans kriterlerini belirleme ve değerlendirme sürecinde etkin olarak örgüt kültüründen yararlandığı hatta örgüt kültürünün en az teknik konular kadar göz önünde alındığı görülmüştür.

Tesco Kipa çalışanlarının örgüt içinde kendilerini rahat hissetmelerini ve şirketin paylaştığı değer ve inançlarını benimseyebilmelerini istemektedir. Böylelikle çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın artacağına inanılmaktadır. Bu bağlılık şirket için önemlidir çünkü şirket ancak kendisine gerçekten bağlılık duyan çalışanların performansının yüksek olacağına inanmaktadır.

Araştırmaya göre, örgüt kültürü bir örgütün dağılmadan, bir arada olmasını sağlayan, onu bir arada tutan bir kılıfa benzetilmektedir. Burada örgüt kültürünün, birleştirici özelliği ön plana çıkarılmaktadır. Örgüt kültürünün çalışanların örgüt içi devamlılığına olumlu etkisi, bireylerin toplum için var olmaları, orada barınabilmeleri olarak adlandırılmıştır. Çevresel uyum öne çıkan noktadır.

Çalışanların Tesco Kipa'da çalışmayı seçmelerinde örgüt kültürünün önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır. Şirkette insan kaynakları alanında en düzey yönetici olan Sn. Remzi Kırac edindiği deneyimlerin ve gözlemlerinin etkisiyle, çalışanların bir şirkette çalışmayı seçmelerinde en önemli kriterin o şirketin kültürü olduğuna inanılmaktadır ve örgüt kültürüne verilen bu önem şirket içi süreçlere de yansımaktadır.

Tesco Kipa'da örgüt kültürünün ne kadar iyi ve uygulanabilir olduğunun şirketin başarı ve başarısızlığı arasındaki hassas dengeyi oluşturduğuna inanılmaktadır. Buna göre, örgüt kültürü şirketin başarısı için önemli bir etken olabileceken, uygun şartlar oluşmadığında başarısızlığı da neden olabilir.

Tesco Kipa'nın sahip olduğu değerlerin evrensel olarak ta kabul edilen değerler olması, şirkete göre bu değerlerin kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini arttırmaktadır. Bu bakış açısına göre, evrensel değerlere sahip olmak, örgüt kültürünün benimsenmesini kolaylaştırıcı etkisi açısından şirket performansını olumlu etkilemektedir.

Şirketlerin sahip oldukları kültürlerde, sermaye sahibi liderlerin çok büyük bir role sahip oldukları ve örgüt kültürünün özü kabul edilebilecek değerleri kendi istedikleri gibi şekillendirebilecekleri ve bunun doğal bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. Sermaye sahipleri, örgüt kültürlerin entegre etmekte performans kriterlerini kullanmaktadırlar. Böylelikle, şirketin devamlılığı sağlanacaktır. Bu süreç pozitif asimilasyon olarak adlandırılmıştır.

Örgütlerin var oluş amaçları iç sistemlerine ne kadar yansıtılabilirse, hayata geçme şansı o kadar yüksektir. Bu yansıtma sürecinde performans kriterleri çalışanlardan beklentiler açısından büyük önem taşırlar.

Örgüt kültürünün, örgüt için zor olarak adlandırabilecek kriz gibi dönemlerde, örgütün ayakta kalmasına ve hatta sonrasına daha çok güçlenmesine vurgu yapılmaktadır.

Örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların örgütte var olması desteklenirken, karşılıklı bir ilişki olarak, örgüt kültürünü benimsememiş kişilerin örgütte devam etmemesi tercih edilmektedir. Şirket kültürünü benimsememiş kişiler başarılı çalışanlar olsalar da, örgüt içinde bulunmaları tercih edilmemektedir.

Örgütlerin faaliyette buldukları sektörlerin, onların örgüt kültürünün odaklandığı noktalara etki ettiği, hizmet sektöründen müşteriler ön plandayken, emek-yoğun sektörlerde çalışanların ön plana çıkabileceği belirtilmektedir.

Örgütün kullandığı kültürel sistemlerden biri olan yürütme çarkı, şirketin hedeflerinin belirlenmesinden bunların çalışanların hedeflerine ve performans kriterlerine indirgenmesinde etkindir. Şirket içi, örgüte özgü sistemler performans kriterlerini etkilemektedir.

EK1’de incelenebilecek Tesco Kipa liderlik çerçevesinde, örgüt kültürünü performans kriterlerine etkilerinin doğrudan ve açıkça gözlemlenebileceği bir sistem mevcuttur. Çalışanların yükselmesinde ve başarısında belirleyici olan liderlik çerçevesi, çalışanlardan beklentileri ve alanlarını gruplandırmaktadır.

Liderlik çerçevesinde dokuz adet kritik başarı unsuru bulunmaktadır. Bu başarı unsurları üç alanda yapılanmıştır. Müşteriler için işi geliştirmek, çalışanları

sürüklemek ve değerleri yaşamak. Bu alanlardan gelen dokuz unsurdan beş tanesi tüm çalışanlar tarafından paylaşılan, dört tanesi ise role bağlı olarak değişen unsurlardır.

Paylaşılan beş kritik başarı unsuru; müşteri odaklılık, kişisel dürüstlük, itici güç, takım çalışması ve kendini/başkalarını geliştirmektir.

Müşteri odaklılık, “hiç kimse müşteriler için daha fazla çaba harcayamaz” değerinin açık bir yansımasıdır. Müşteriyi anlamak, geri bildirimlerine değer vermek önemlidir. Tesco Kipa değerlerinden birinin birebir olarak uygulamada talep edilmesi, örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerindedir.

Kişisel dürüstlükte, genel anlamda dürüst bir kişi olmanın ötesinde, değerleri yaşamakla ilgili noktalar ön plandadır. Çalışanların tüm kararlarında ve hareketlerinde değerlere uygun davranmaları beklenmektedir, hatta değerlere uygun olmayan davranışlar gördüklerinde başkalarına meydan okumaları gerektiği vurgulanmaktadır. Böylelik değerler net bir şekilde önemli birer performans kriterleri haline gelmişlerdir.

İtici güçte, kararlılık, enerji ve bağlılık öne çıkan noktalardır. Tesco Kipa çalışanlarından buldukları ortama olumlu etki eden bir yapıya sahip olmalarını beklemektedir. Çalışmanın içerisinde farklı milletlerden öğrencilerin şirket için bir sorunu çözmeye ilgili verdikleri yanıtlarda, Alman öğrencileri sorunun kaynağını prosedür eksikliği, Fransız öğrencilerin patronların yeteri kadar etkin olamamaları olarak görmeleri, ancak İngiliz öğrencilerin bunu sorun yaşana kişilerin eğitim eksikliği olarak görmeleri ve çözümün sorun yaşayan tarafların iletişimi olarak görmeleri bu unsurla ilişkilendirilebilir. Tesco İngiliz kökenli bir şirket olduğundan çalışanların çözüm üretmekte bireysel olarak etkin olmaları öne çıkan bir beklentidir.

Takım çalışması, “tek takım vardır, Tesco Kipa takımı” değerini yansıtır. Buna göre çalışanla bireysel ve takım hedeflerine ulaşmak için takım olarak hareket etmelidirler.

Kendini ve başkalarını geliştirmekte, sürekli gelişim ve öğrenim ön plandadır. Risk almak, hata yamak konusu desteklenir, bu bakışa göre daha uzun vadede şirket kazançlı çıkacaktır.

Role bağlı olarak değişen kritik başarı unsurları; analiz yapmak ve karar vermek, performansı yönetmek, değişimi yönetmek ve motive etmektir.

Analiz yapmak ve karar vermek teknik bir performans kriteridir. Performansı yönetmek, hedefler oluşturmak ve bu hedeflere ulaşmak için istekli olmakla ilgilidir. Değişimi yönetmek, değişim ihtiyacını anlamak ve onu normal karşılamak bir performans kriteri olması açısından önemlidir. Çalışmada değinildiği gibi güçlü kültürler, örgüt performansına olumlu etki etseler de, çok güçlendiklerin değişimlere uyum sağlamak konusunda geri kalabilirlerdir. Ancak Tesco Kipa'da bu değişim bir gereklilik olarak ele alınmakta ve böylelikle güçlü kültürün getireceği dezavantajlardan şirket korunmuştur. Motive etmekte, ikili ilişkiler ön plandadır. Çalışanlardan bir liderlik özelliği olarak çevresindekileri motive etmeleri beklenmektedir. Tüm role bağlı performans kriterleri beş iş seviyesinin her katmanında genişler ve en üst iş seviyesini en geniş tanımına ulaşır. Çalışanlardan her iş seviyelerinde daha etkin olmaları beklenmektedir.

Tesco Kipa'da performans kriterlerini doğrudan etkileyen bir diğer sistem ise çalışmada daha önce bahsedilen yürütme çarkıdır. Yürütme çarkı beş dilimden oluşur; Müşteriler, Çalışanlar, Finans, Operasyon ve son dönemde eklenmiş olan Toplum.

Her ana dilimin altında, bu dilime ilişkin hedefleri daha özelleştiren alt dilimler bulunmaktadır. Tüm dilimler şirketin sloganı olan “Her küçük şey değer katar” ın etrafında iki ana değer vurgulanmasıyla yapılandırılmıştır. Başka bir deyişle, tüm hedefler bu slogan ve değerlerden yola çıkar, bu dilimlerdeki maddeler üzerinden şekillenir ve nihai olarak bireylere kadar indirgenirler.

Bu yürütme çarkı ve alt dilimleri oluşturulurken her birim için ayrı geri bildirim toplanmış ve çıkan sonuçlara göre dikkat edilmesi gereken noktalar için alt dilimler oluşturulmuştur. Çalışanlar için, yardımcı bir yönetici ve ilerlemek için fırsata sahip olmak alt dilimlerden ikisiyken, müşteriler için kuyrukta beklememek,

raflarda doğru fiyatları görmek, finans için karlılık, operasyon için az kayıp yapmak gibi dilimler vardır. Tüm bu dilimler geri bildirimlerden toplanmıştır ve Tesco Kipa'nın "Birbirimizi dinliyoruz" değerini yöntem olarak açıkça yansıtmaktadırlar.

Bir çalışana ait performans değerlendirme formu (PDP), EK3'te sunulmuştur. Bu formda, hedefler, bu hedefleri bağlı bulunduğu yürütme çarkı dilimi, hedefin net tanımı, hedefe bağlı eylem, bu hedefin ölçütü ve ilerlemelerin kaydı bulunmaktadır. Hemen her çalışan yürütme çarkının farklı noktalarına bağlı olarak hedefler alır. Bu hedefler, örgüt kültürünün sahip olduğu sistemlerden etkilenirler. Buna göre her hedef yürütme çarkı hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Genel yürütme çarkı hedefleri yılbaşlarında sermaye sahibi CEO tarafından verilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan yoğun ticaret ve hacimsel büyüme yüksek rekabeti ve gelişmiş pazarlarda var olmanın zorluğunu getirmiştir. Son birkaç on yıldan bu yana yaşanan hızlı değişimle, maddi olarak karşılığı olan gereklilikler büyüyen şirketler tarafından kolayca elde edilebilir hale gelmiştir. Bu noktadan sonra bir örgütü diğerinden ayıran en önemli özellikler, teknik bilgilerin ötesinde sosyal konular olagelmıştır. Bir örgüt için, en temel sosyal birim birey, yani çalışanlar ve onların benimsedikleri, bir araya gelerek oluşturdukları kültürdür. Kültürün örgütlerin tüm sistemlere etkisi vardır ve başarılı olmak isteyen tüm şirketlerin, özellikle bu rekabet ortamında kültür konusunu dikkatle ele almaları ve onu doğru şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde örgüt ve örgüt kültürü kavramlarına geçmeden önce sosyolojide çok büyük bir yer tutan ve tanımlaması, açıklanması konusunda tartışmalar halen devam eden kültür kavramına değinilmiştir. Kültür kavramı çeşitli yaklaşımlar ve kaynaklardan yararlanılarak tanımlanmış ve bu tanımlanmalar üzerinden bir tanımlamaya ulaşılmıştır. Tanımlamadan sonra kültür özellikleri açısından ele alınmış, çeşitli kaynaklarda farklı adetlerde belirtilen kültürün özellikleri beş başlık altında, çalışmanın geri kalanına taban oluşturması hedeflenerek yapılandırılmıştır. Bölümün devamında, kavram olarak kültürün bileşenleri açıklanmış ve bu bileşenler ile kültüre karşı daha derin bir bakış açısı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Kültürle ilgili diğer öğeler kısmında kültürün bileşenlerinden ayrı ancak onun bileşenlerine yakın kavramlar ortaya koyulmuştur. Bu bölümde son olarak, kültürü daha iyi anlamak ve onunla ilgili çözümlenmeleri ortaya koymak için kültürle ilgili bazı yaklaşımlara değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü kendi içinde iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgüt kavramı, örgütün tanımı, örgütlerin neden var oldukları ve örgüt ve birey ilişkisi ortaya koyulmaktadır. Bu kısımlarda, örgüt kavramına net bir bakış getirilmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili sınıflandırmalara, örgütlerin nasıl çeşitlenebilecekleri ve hangi noktalara odaklanabileceklerinin ortaya koyulması amacıyla değinilmiştir. Böylelikle örgüt kültürlerinin de ne şekilde yapılabileceği konusunda bir görüş oluşturulmasına yardımcı olunması hedeflenmiştir. İkinci

bölümün devamında örgüt kültürü kavramına derinlemesine, çalışmaya taban oluşturacak şekilde değinilmiştir. Örgüt kültürü kavram olarak açıklanmış ve tanımlanmıştır. Örgüt kültürünün nasıl oluştuğu, ne gibi işlevleri olduğu ve özellikleri çeşitli kaynaklardan yararlanılarak ortaya koyulmuştur. Çalışmanın amacına hizmet etmesi açısından örgüt kültürünün düzeylerine bu düzeylerden değerlere geniş yer verilmiş, değerler derinlemesine açıklanmıştır. Farklı şekillerde ele alınmış olan örgüt kültürü boyutlarının çeşitli yönlerden ele alınmış ve birlikte sunulmuştur. Örgüt kültürü türlerine de örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması amacıyla yer verilmiştir. Örgüt kültürüyle ilgili geniş bilgiler verildikten sonra örgüt kültürüyle yakın kavramların ilişkileri çalışmaya temel oluşturması ve yine örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması için ele alınmıştır. Örgüt kültürünün bu kavramlarla ilişkisi daha geniş bir bakış açısı edinilmesine yardımcı olmaktadır. Bu bölümün sonunda, örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur. Bu noktada örgüt kültürünün örgüt performansına olumlu etkisi ön plana çıkmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgüt kültürüyle ilişkisi açıklanmadan önce performans kriterlerine değinilmesi ve performans kriterleriyle ilgili bilgilendirmeler yapılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, performans değerlemenin tanımı, amacı ve yararları, performans değerlemede performans kriterlerinin yeri ve kriterlerin belirlenmesi sürecine değinilmiş, bölüm sonunda ise çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler yardımıyla, örgüt kültürü ve performans kriterleri ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirmeye ilişkin bir araştırma da dördüncü bölümde sunulmuştur.

Dördüncü bölümde, güçlü ve köklü bir kültüre sahip olan Tesco Kipa'da, örgüt kültürünün performans kriterlerine nasıl etki ettiği, ikincil verilerin serilmesi ve mülakat yoluyla birincil veriler toplanarak bunların yorumlanması amaçlanmıştır. Böylelikle ilk üç bölümde teorik olarak ortaya koyulan hipotezler ile ilgili bilgi toplaması amaçlanmıştır. Mülakatlarda genelden özele doğru, örgüt kültürü kavramından, onun performans kriterleri ile ilişkilerine doğru uzanan bir yol izlenmiş, örgüt kültürünün hangi özellikleriyle performans kriterlerine etki edebileceği ile ilgili yargılara varılması hedeflenmiştir. Bu verilerin de

toplanmasından sonra, örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerinde aşağıda belirtilen bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgüt kültürünün önem kazanmasının en büyük nedeni onun örgüt performansına olan olumlu etkisidir. Bir örgütün kültürü, o örgütün tüm sistem ve parçalarına çok derinden etki ederken, bu parçalarda karşılıklı olarak örgüt kültürünü zamanla şekillendirirler. Başka bir ifadeyle örgüt ve onun kültürü zaman içinde birbirine uyum sağlar ve bu uyum kültürün örgüt için düzenleyici ve performans artırıcı bir etkiye sahip olmasını sağlar. Örgüt kültürü ve sistemleri o kadar iç içedirler ki, onları ayrı düşünmek imkansızdır. Bu yönüyle örgüt kültürünün örgüt performansına etki ettiği açıktır. O halde bir örgütün hedefleri ve ölçütü olan performansı da onun kültürü tarafından etkilenir, rekabette büyük avantaj sağlayabilir, devamlılığını sağlamasına katkıda bulunabilir. Örgüt kültürünün örgüt performansına olan bu etkisi, performans kriterlerine de doğrudan etki etmesini sağlar. Bu bağlamda, performans kriterleri belirlenirken, örgüt kültürünün bu etkisi göz önünde tutulmalı, kriterler örgüt kültürünü benimsetecek şekilde belirlenmeli ancak bunu yaparken örgüt kültürünün de doğru şekilde oluşturulmasına dikkat edilmelidir.

Örgüt kültürünün getirdiği değerlerle uyumlu, yapısal olarak uygulanabilir performans kriterleri oluşturmak örgüt kültürün benimsetilebilirliği açısından önemlidir. Kriterler örgütün çalışanlarına vermek istediği bilinçle çelişirse, bu bilinci benimsetmeleri zorlaştırır. Kriterler örgüt kültürüyle yapısal ve anlamsal olarak uyumlu olmalıdırlar.

Performans kriterleri örgütün var oluş sebebinden yola çıkılarak oluşturulan tüm evrelerden etkilenirler. Bu evrelerde hakim olan sosyal yapıyı örgüt kültürü oluşturur. Örgütler performans kriterlerini belirlerken var oluş sebeplerini ve bu sebebin getirdiği kültürel özellikleri göz önüne almalıdırlar. Böylelikle sistem içinde bir ahenk oluşturulmasının daha mümkün olması beklenir.

Örgüt kültürü oluşturulurken, kültürün üzerine inşa edilen değerleri evrensel olarak kabul edilebilir ve benimsenmiş değerler olursa örgüt içinde benimsenmeleri kolaylaşır. Eğer bir çalışan için belirlenmiş performans kriterleri onun için aynı

zamanda, daha önceden bireysel olarak benimsediği değerler ile uyumlu olursa, bu hedeflere ulaşmak onun için daha kolay olacak, bu başarıyı, mutluluğu ve yüksek performansı beraberinde getirecektir. Örgütler değerlerini belirlerken evrensel değerleri göz önüne alırlarsa, performans değerlendirme sistemi ve kriterleri çalışanların açısından çok daha uygulanabilir ve yararlı bir hal alırlar.

Bir örgütün kültüründen gelen anlamlar ve bakış açılarıyla oluşturdukları bazı farklı organlar, benzer sektörde faaliyet gösteren bir firmada bulunmayan konularda da performans kriterleri oluşmasına neden olabilirler. Örneğin, Tesco Kipa'da yürütme çarkındaki toplum dilimi, çalışanların çevresel sorumluluk projeleri ile ilgili hedefleri sahip olmalarını sağlar. Farklı kültürel özellikler farklı davranışsal ve sonuç odaklı performans kriterleri oluşturabilirler.

Geçerli ve uygulanabilir bir performans değerlendirme sistemi ve performans kriterleri oluşturmak için her şeyden önce güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak gerekir. Güçlü örgüt kültürü, benimsenmiş ve açıkça tanımlanmış kültürel bileşenlerden oluşur. Bir genellemeye, güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin büyük ve başarılı örgütler oldukları kabul edilirse, yeteri kadar başarılı ve büyük olan şirketlerin önceliklendirmede geri planda kalan bir performans değerlendirme sistemi ve performans kriterlerine sahip olmaları diğer az başarılı, daha küçük örgütlere göre daha olasıdır. Dolayısıyla, güçlü örgüt kültürü başarıyı ve bu da sosyal konulara önem vermeyi beraberinde getirmektedir. Güçlü bir kültürü olmayan örgütlerde bir performans değerlendirme sistemi ve yazılı performans kriterleri bulunmayabilir.

Performans kriterlerine etki eden örgüt kültürü, özellikle liderlerin ya da sermaye sahiplerinin düşüncelerinin de örgüt kültürü yoluyla performans kriterlerine yansısıyla örgüt içinde benimsetilebilir. Daha açık bir ifadeyle, liderler kendi fikirlerini örgüte benimsetmekte örgüt kültürünü bir araç, performans kriterlerini de bu araca özgü özendiriciler ya da kısıtlayıcılar olarak kullanabilirler.

Örgüt kültürü kökleşmiş, uzun zamandır kabul edilen değerlere ve hatta varsayımlara (sayıltılara) sahip olan örgütlerde bazı performans kriterlerinin standartlaşmaları beklenebilir. O göreve birey olarak kim gelirse gelsin, o performans kriteri sabit kalır.

Örgüt kültürü performans kriterlerine doğrudan ve dolaylı olarak etki ettiğinden, kültürde oluşabilecek bir değişim performans kriterlerinin de değişmesine neden olur. Bu değişim, örgütün çalışanlarına benimsetmek istediği değerlerin değişmesiyle, anlam yüklenen kavramların değişmesi ya da yapısal olarak kriterlerin örneğin kişisel ya da davranışsaldan sonuç odaklı kriterlere dönüşmesi yoluyla olabilir. Bu tip bir değişim geçiren örgütler performans kriterlerini de buna göre düzenlemelidirler.

Örgüt kültürü, bir örgütte oluşan bir pozisyondaki görev tanımını ve iş yapış şekillerini etkileyerek bu göreve ilişkin performans kriterlerini de etkilemiş olur. Örneğin, ana değerlerinden biri karlılık olan bir örgütte, bir görev için performans kriterlerinin çok kar getirmek üzerine şekillenmesi beklenebilirken müşterilerin ön planda olduğu bir kültürde kişisel, davranışsal ve sonuç odaklı kriterlerin tümünün de müşteri odaklı olmaları beklenir, bu görev için karlılıktan müşterilerin beklentilerini karşılamak uğruna feragat edilebilir. Böylelikle örgüt kültürü özellikle sonuç odaklı, hesaplanabilir kriterlere de etki etmiş olur.

Tüm örgütler performans kriterlerini belirlerken örgüt kültürünü göz önüne almalıdırlar. Örgüt kültürünün performans kriterlerine etkilerinin doğrudan ya da dolaylı olabileceği oraya koyulmaktadır. Doğrudan etkiler örgütün tümüne de etki eden değerler yoluyla olabilecekken, dolaylı etkilerde liderler, örgütün faaliyet gösterdiği alan, örgüt kültürünün gücü, örgüt kültürünün benimsenebilirliği gibi konular ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü oluşum evresinde de sağlıklı performans değerlendirme sistemi ve performans kriterleri için dikkat edilmesi gereken hususların başında örgüt kültürünün evrenselliği gelmektedir.

Tesco Kipa örneğinden anlaşıldığı üzere örgüt kültürü performans kriterleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu noktada örgütlerin kültürlerini hangi değerler üzerine şekillendirecekleri ve performans kriterlerine etkileri açısından benimsenebilirliklerine dikkat etmeleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada performans kriterleri hazırlanırken örgüt kültürünün değerlendirilerek hareket edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAT, İ. , BUDAK GÖNÜL, BUDAK GÜLAY (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- ALVESSON, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- AYDIN, K. (2003). *Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- BALCI, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- BALTAŞ, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- BARKER, C. (2004). *The SAGE Dictionary of Cultural Studies*. London: SAGE Publications Ltd.
- BRADLEY, F. (2002). *International Marketing Strategy*. 4th Ed. Prentice Hall
- BUCHANAN, D.A. VE HUCZYNSKI, A.A. (2003). *Organisational Behaviour An Introductory Text*, 5th ed. London: Prentice Hall
- BUDAK, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları
- CAMERON, K. S. , QUINN, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Jossey-Bass
- CAMPBELL D. , CRAIG T. (2005). *Organizations and The Business Environment*. UK, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

- CATEORA, P. R. (1996). *International Marketing*. Mcgraw Hill
- ÇELEBİOĞLU, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No. 238, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No. 131
- DELPO, A. (2007). *The Performans Appraisal Handbook Legal & Practical Rules For Managers*. 2nd ed. USA: Nolo
- DİNÇER, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları
- DİNÇER, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- DRUCKMAN, D., SINGER, J.E., COTT, H. V. (1997). *Enhancing Organizational Performance*. Washington: National Academy Press
- EREN, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- EREN, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- ERGUN, D. (1991). *Türk Bireyi Kuramına Giriş*. İstanbul: Gerçek Yayınları
- ERTEKİN, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
- GIDDENS, A. (1998). *Modernliğin Sonuçları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- GRIFFIN, R.W. ve PUSTAY M.W. (1996). *International Business*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- GUILLAUMIN, C. (1979). *Culture and Cultures*. Cultures 6.Paris:.N.C.S.R.
- HALL, E.T. (1976). *Beyond Culture*, New York: Anchor Press-Doubleday
- HARRIS, O. J. , HARTMAN, S. J. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Best Business Books, An Imprint of The Haworth Press, Inc.

- HICKS, G. H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Ankara: Turhan Kitabevi
- HUSE, F. E. , BOWDITCH, J. L. (1973). *Behaviour in Organizations: A System Approach to Managing*. MA: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- KEEGAN, J. W. (1995). *Global Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall
- KEEGAN J. W. ve SCHLEGELMILCH B. B. (2001). *Global Marketing Management: A European Perspective*. UK: Prentice Hall
- KEEGAN, J. W. ve GREEN M. C. (2005). *Global Marketing*. USA: Pearson Prentice Hall
- KREITNER, R. , KINICKI, A. (2001). *Organizational Behavior*. 5th ed. New York: Irwin/Mc-Graw Hill
- KONDALKAR, V. G. , (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
- KONDALKAR, V. G. , (2009). *Organizational Development*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
- LEWIS K. ve HOUSDEN M. (1998). *An Introduction to International Marketing A Guide to Going Global*. London: Kogan Page Limited.
- McAULEY, A. (2001). *International Marketing Consuming Globally, Thinking Locally*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- MORGAN, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Çev. Bulut, G.) İstanbul: BZD Yayıncılık
- MUTLU, E.(1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- ONAL, G. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. 2. Baskı İstanbul: Türkmen Kitabevi
- ÖZCAN, M. (2008). *Uluslararası Pazarlama*. 2. Baskı. Türkmen Kitabevi
- ÖZDÖNMEZ, M. , AKESEN, A. , EKİZOĞLU, A. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İ.Ü. Basımevi
- ÖZKALP, E.(2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Enver ÖZKALP (Ed.), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1355, AÖF Yayın No: 722
- ÖZKALP, E.(2004). *Örgütsel Davranış*, Enver ÖZKALP (Ed.), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1468, AÖF Yayın No: 782
- PARSONS, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- PFISTER, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control From Practice to Theory*. Zurich: Physica-Verlag A Springer Co.,
- PREISER, W. FE. & VISCHER, J. C. (2005). *Assesing Building Performance*. UK: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications
- RITZER, G. (2005). *Encyclopedia of Social Theory*. . George RITZER (Ed.) London: SAGE Publications Ltd.
- ROBBINS, S. P. , JUDGE, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior* .9th ed. New Jersey: Pearson, Prentice Hall
- ROKEACH, M. (1968). *Beliefs, Attitudes, and Values*. San Francisco: Jossey-Bass
- SABUNCUOĞLU, Z. , TÜZ, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- SAĞLAM, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: T.O.D. No:185

- SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. USA: Jossey-Bass
- SCOOT, W. R. (1998). *Organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- SHABRACQ, M. J. (2007). *Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook*. The Netherlands, University of Amsterdam, England: John Wiley & Sons Ltd.
- SIMS, R. R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. USA: Quorum Books.
- SMIRCICH, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, John Wiley & Sons, Ltd.
- SUBAŞI, E. (2005). *Uluslararası Pazarlara Açılmada Farklı Kùltürlerin Etkileri*. Ankara: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- ŐIŐMAN, M. (2007). *Örgütler ve Kùltürler*. Ankara: Pegema Yayıncılık
- TERPSTRA, V. (1978). *The Cultural Environment of International Business*. OH: Southwestern Publishing Co.
- TERPSTRA, V. ve SARATHY R. (1997). *International Marketing Management*. USA: The Dryden Press.
- TEVRÜZ, S., (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını
- TOKAT, B. , AŞKUN, İ. C. (2003). *İŞletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Eğitsel Yayınları
- TRACEY, W. R. (1994). *Human Resources Management & Development Handbook*. USA: Amacom
- TRUSKIE, S. D. (1999). *Leadership in High-Performance Organizational Cultures*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc., Quorum Books

- TYLOR, E. B. (1971). *On The Science of Culture*. Marcella, Truzz (Ed.)
Sociology-The Classic Statements. New York: Rondon House Inc.
- USUNIER, J. (2000). *Marketing Across Cultures*. London: Prentice Hall.
- UYARGİL, C. & DİĞERLERİ (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:
Beta Basım A.Ş.
- UZUNÇARŞILI, Ü. , TOPRAK, M. , ERSUN, O. ,(2000). *Şirket Kültürü ve
İş Prensipleri*. İstanbul: İTO yayımları
- WELLMAN, J. L. (2009). *Organizational Learning: How Companies and
Institutions Manage and Apply Knowledge*. New York: Palgrave
Macmillan
- ZEYTİNOĞLU, G. N. (2008). *Genel İşletme*, Güneş Nezire Zeytinoğlu
(Ed.), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1268, AÖF
Yayın No: 704

TEZLER

- ALTAN, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans
Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi),
Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
- DEMİR, M. , (2006). *Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması*. (Yüksek
Lisans Tezi), İstanbul: T.C. Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve
Mühendisliği Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Genel
İşletme Bilim Dalı
- EHTİYAR, R. (2000). *Uluslararası Konaklama İşletmelerinde Farklı
Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılmalı Analizi*.
(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği A.B.D.

- KILIÇ, G. , (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- KAZIMLAR, E. (1998). *Dış Pazar Araştırmalarında Kültürel Faktörlerin Etkileri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.
- ÖZGÜR, T. (2007). *Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*. (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.
- POLAT, E. , (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünü Yeri ve Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi
- SÖZER, Z. , (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı
- TARCAN, E. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TİRYAKİ, T. , (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- YOLDAŞ, M. A. (2006). *Uluslararası pazarlama faaliyetlerini etkileyen kültürel faktörler: Afganistan'da faaliyet gösteren Türk işletmeleri*

üzerine bir uygulama. (Doktora Tezi), Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

MAKALELER

ADLER, N. , JELINEK, M. (1986). Is “*Organizational Culture*” *Culture Bond?*. Human Resource Management, 25:1, John Wiley & Sons, Inc.

BALOĞLU, M. , BALGAMIŞ, E. (2004). *İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Öz Değerlerinin Betimlenmesi: Tokat İli Örneği*. Malatya: XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

DESPHANDE, R. (1989). *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*. Journal of Marketing, 53:1, American Marketing Association.

DURĞUN, S. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim*. Mersin: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt no:111, Sayı no:11

GÜÇLÜ, N. (2003). *Örgüt Kültürü*. Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, 147-159.

KIM, D. , PAN, Y. ve PARK, H.S. (1998). *High- Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures*. Psychology and Marketing, 15 (6)

ÖZKAN, Y. (2004). *İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi*. Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:6, S:1, <http://www.isguc.org/?p=makale&id=176&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, 02.04.2010

ÖZKARA, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

SCHNEIDER, S. C. (1988). *National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management*. Human Resource Management, 27:2, John Wiley & Sons, Inc.

SCHEIN, E. H. (1990). *Organizational Culture*. Edgar H. Schein (Ed.), American Psychologist, Vol. 45, No.2, s.-109-119, Çev. Atilla Akbaba (2002). *Örgütsel Kültür*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:3

THOMPSON, K. R. , LUTHANS, F. (1990). *Organizational Culture: A Behavioral Perspective*. Schneider, Benjamin (Ed.), Organizational Climate ad Culture. San Francisco: Jossey-Bass

TUNCER, A. S. (2006). *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve marka/ihtiyaç ilişkisi*.
<http://selimtuncer.blogspot.com/2006/01/maslowun-ihtiyalar-hiyerarisi-kuram-ve.html>, 19.07.2010

UELTSCHY, L. C. ve RYANS J. K. Jr (1997). *Employing standardized promotion strategies in Mexico: the impact of language and cultural differences*. International Executive, 39

YAĞMURLU, A. (2003) *Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Cilt: 52 Sayı: 1

İNTERNET KAYNAKLARI

“Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”,

<http://hbr.org/product/balanced-scorecard-translating-strategy-into-actio/an/6513-HBK-ENG>, 21.07.2010

“Organizational Culture,”

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture, 12.06.2010

“Örgüt,”

<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%96rg%C3%BCt> 06.04.2010

“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans,”

http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf, 11.08.2010

“Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi,”

<http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmececioglu.doc>, 07.08.2010

“Tesco Kipa 2009 Faaliyet Raporu”,

http://tesco.kipa.com.tr/PDF/FaaliyetRaporlari/01_mart_2009_28_subat_2010_yonetim_kurulu_faaliyet_raporu_TR.pdf, 18.07.2010

“Tesco Hakkında”,

<http://en.wikipedia.org/wiki/Tesco>, 18.07.2010

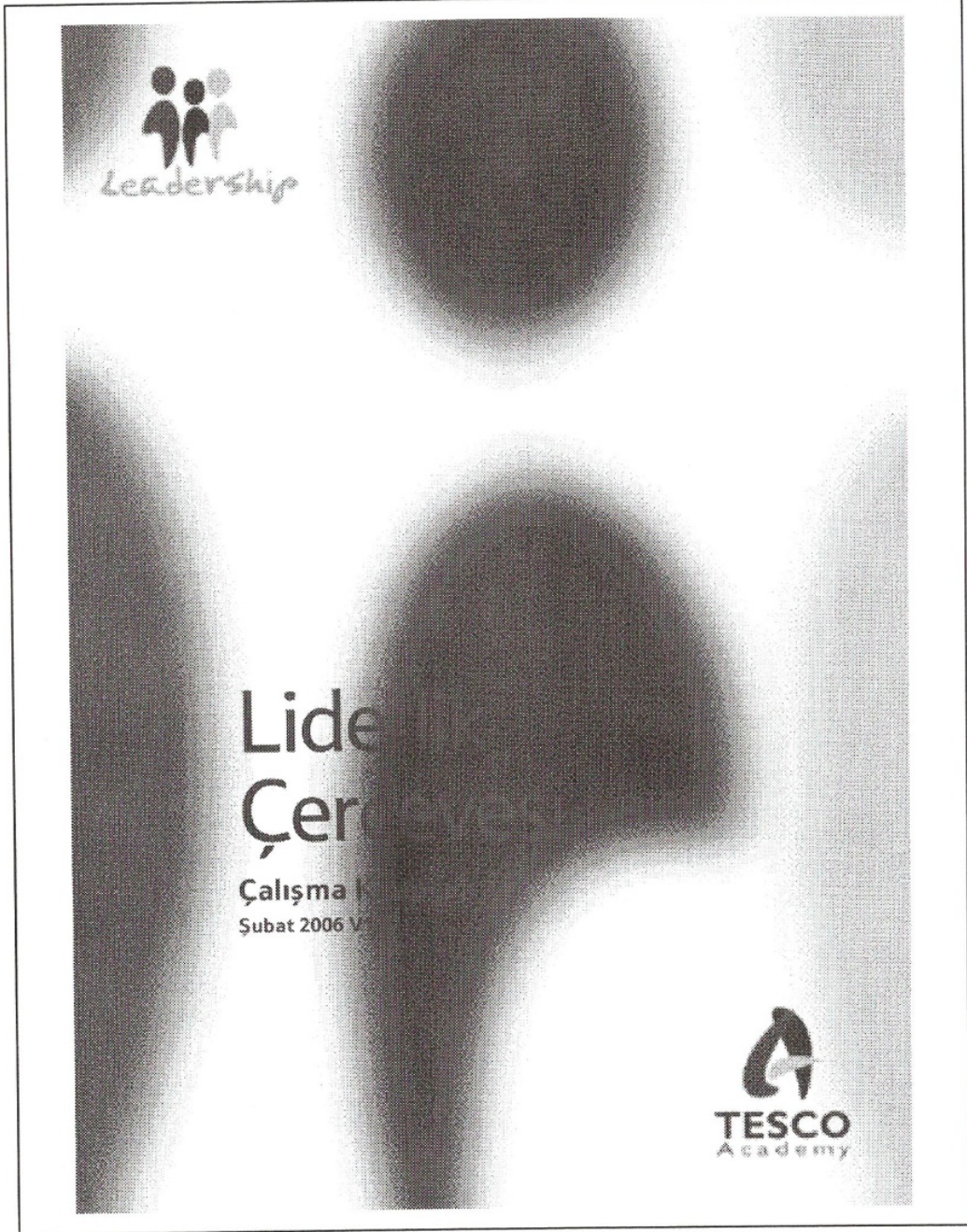
“Tesco Tarihçe”,

http://www.tescopl.com/plc/about_us/tesco_story/, 18.07.2010

“Tesco’nun Stratejik İletişime Yaklaşımı”,

<http://blogs.hbr.org/hbr/kaplan-norton/2008/09/tescos-approach-to-strategy-co.html>, 21.07.2010

EK1: Tesco Kipa Liderlik Çerçevesi





Giriş

Liderlik çerçevesi kendinize ve başkalarına baparıyla liderlik etmek ve hem kendinizi hem başkalarını motive etmek için ihtiyacınız olan davranış ve becerileri tanımlamak amacıyla geliştirilmiştir.

Liderlik çerçevesi'nin performans ve geliştirme sürecinin bir parçası olarak kişisel gelişim planınızı oluştururken ve değerlendirenken kullanabilirsiniz. Liderlik çerçevesi bunun dışında liderlik üzerine düşünmek isteyebleceğiniz zamanlarda da size kaynak olacaktır.

Liderlik çerçevesi, güçlü yönlerinizi ve geliştirebileceğiniz yönlerinizi anlamana ve liderlik tarzınızda gelişim yaratacak önemli noktalara odaklanmanızı sağlayacaktır.

Tesco Kipa'da, çalışmak için mükemmel yeni yaratmak ve müşterilerimize her küçük şey değer katar felsefesini hissettirmek için liderliğinizin önemini biliyoruz. Liderlik çerçevesinin sizler için basit ve kullanışlı bir araç olmasını dileriz.



Liderlik Çerçevesi Nedir?

Liderlik çerçevesi en iyi liderlerin neler yaptığını tanıf etmek üzere yönetim kurulu tarafından geliştirilmiştir. Dokuz kritik başarı unsuruna bağlıdır temel alan vardır. Dokuz kritik başarı unsurundan beş paylaşılanlar olarak adlandırılır ve tüm çalışanlarımızda bulunması gereken ortak davranış özelliklerini tanımlar, dördü ise sizin rolünüze veya iş kademenize bağlı olarak değişir.

Alan	Tanımı	Bağılı olduğu kritik başarı unsurları	Tanımı
Müşteriler için İyi Göstermek	<ul style="list-style-type: none">Müşteri deneyimini yönetmek ve müşterilere lüzumsuz ve etimsiz için davranışları belirlemek konusunda yaratılmak.Müşterilerle özümlemler sağlamak üzere BCSIT ve diğer faaliyetleri planlar yapmak.Müşterilerle anlaşmak ve onlara alt edilebilir değerler sunmak için iş için gayret göstermek.Müşterilerin beklentilerini karşılayacak yeni ve dahaiyi yöntemler bulmak üzere değişim fırsatı bulmak.	<ul style="list-style-type: none">Müşteri odaklılık (Paylaşlan)Analiz yapmak ve karar vermek (rolü bağı)Değişimi yönetmek (rolü bağı)	<ul style="list-style-type: none">Her fırsatı müşterilere en iyi şekilde değerlendirmek için iş kabinde en iyi davranışları.Soruların değerlendirilmesine analiz eder ve zamanında, doğru kararlar verir.İleriye gitmek amacıyla değişimi savunur, destekler ve gerekeceği kadar risk almak konusunda kararlıdır.Konuşma ve beklentileri öğrenmek ve sağlamak için motive olduğu bir ortam yaratır ya da yaratılmasına katkıda bulunur.
	Çalışanları Sürüklemek	<ul style="list-style-type: none">Yürütme ekibi hedeflerine dayanan iş ve net hedefler belirlemek.Sonuçları sağlamak için neye yapması gerektiğini herkesin bilmesi için haberlere geçirmek, ilhamını kurmak.İleriye gitmek için başkalarının kabine ve altına girmek.Sonuçları ulaştırmak ve bunları benzeri sonuç vermeye ve onları desteklemek.	<ul style="list-style-type: none">Takim çalışması (Paylaşlan)Performans yönetmek (rolü bağı)Motive etmek (rolü bağı)
Değerleri Yaratmak	<ul style="list-style-type: none">Güvenli olmak, kendine ve Tesco Kipa'ya saygı duymasını sağlamak üzere davranışları çok takdiri etmek.Etkinlik ve enerjili göstermek için yapmasını sağlamak.Açılmaktan çok somak ve kullanılmaması için bilgiyi paylaşmak.	<ul style="list-style-type: none">İleriye git (Paylaşlan)	<ul style="list-style-type: none">Konuşmak, enerji ve zihinsel işbirlik için beklentileri ortaya koyar.Güven ve saygı yaratmak için sözleri ve davranışları birliktir tutar.





Liderlik Çerçevesinden Nasıl Yararlanacağız?

PLANLA

- Performans değerlendirme görüşmenizden, 360 derece geri bildirim raporunuzdan veya iş arkadaşlarınıza sorarak elde edebileceğiniz her türlü geri bildirim toplayın.
- Başlamadan önce liderlik çerçevesini okuyun.
- Kendinizi kesinleşmiş çalışabileceğiniz yalınak yarım saat ayırın.

YAP

- Her bir kritik başan unsurlarında tanımlanan davranışlar ile kendi davranışlarınızı karşılaştırın, kendinizi mümkün olduğunca objektif bir şekilde değerlendirin.
- Tanımlanan davranışlar içinde sergilediğiniz davranışlar için V (İşaretini), sergilediğiniz davranışlarınızın değerlendirildiği, gerekçeli ve açık olun.
- Kritik başan unsurlarına V veya X yazarsanız boş bırakın.
- En önemli farkı yaratacağınızı düşündüğünüz iki ya da üç davranışı seçin. (Bunlar büyük olaslıkla yanına X yazılmış veya boş bırakılmış olacaktır)
- Seçimlerinizi yöneticinizle tartışın ve ondan geri bildirim alın.
- Odaklanacağınız alanlar üzerinde yöneticinizle hemfikir olduğunuz somut bu alanları kişisel gelişim planınız oluşturmak için kullanın.
- Kişisel gelişim planınıza hangi eylemleri alabileceğinizi yöneticinizle tartışın.
- Belirlediğiniz alanlar ile ilgili eylemler yazın.

DEĞERLENDİR

- Performans ve gelişime sürecinin bir parçası olan Kişisel Gelişim Planınızı güncelleyin.
- İlerleme kaydettikçe hedeflerinizi güncelleyin.
- İlerleme kaydettikçe liderlik çerçevesinde V ile X ile yaptığınız değerlendirmeyi notalayın.

3



Kişisel Gelişim Planınız

Performans ve Gelişime süreci Kişisel Gelişim Planınızı nasıl yazacağınızı detaylı bir şekilde gösterir.

Liderlik Çerçevesi, hangi liderlik becerileri üzerinde çalışacağınızı belirlemede size yardımcı olacaktır.

KGP'nizdeki eylemleri belirlemek, geliştirmek, istediğiniz başarı üzerinde pratik yapmak ve iş arkadaşlarınızdan fikir almak, değişimi gerçekleştirmek için çoğunlukla en etkili yoldur.

En İyi Kişisel Gelişim Sağlama Yolu Her Gün Yazdıklarımızdan Öğrenmektir.

Aşağıdaki tablo size bir takım farklı fikirler verebilir:

İş Başında Koçluk ve Geri Bildirim	Yöneticiniz size sürekli olarak koçluk yapabilir ve geri bildirim verebilir. Eğer yapmıyorsa bunu yapmasını isteyin. Ayrıca, elde etmek istediğiniz becerilerde rol model olan birileri bulunup size koçluk yapmasını ve geri bildirim vermesini isteyebilirsiniz.	
Planlanma Deneşimi / Gelişim Amaçlı Gözetim / Yeni Görev	Diğer bir kişiyle çalışarak istediğiniz beceriyi edinmek ve biriminde olduğu görevleri Kişisel Gelişim Planınıza ekleyebilirsiniz. Becerilerinizi geliştirecek bir projeye ya da rolde görev alın. Örneğin; farklı bir fonksiyonda veya farklı bir departmanda çalışarak öğrenin. Yeni bir görevi öğrenmek için görevlendirilmeyi isteyin. Yeni bir görevi öğrenmek için görevlendirilmeyi isteyin.	
Eğitimler	Aşağıdaki liderlik eğitimlerimiz mevcuttur:	
Hedef İş Kodlaması	Liderlik Eğitimleri	Genel Eğitim
İş Kodlaması 5	Liderlik Programları (Business Development)	İş Tanımlama: Diğer referans alabileceğiniz kişilerle iş izleme
İş Kodlaması 4	Liderlik Geliştirme Merkezi CEO Geliştirme Programı	Planlanma ve Organizasyon: Tutarlı Beceriler, İş İzleme, Terzi Becerileri
İş Kodlaması 3	Liderlik Programları (off, on, on-site, ulusal/uluslararası)	İş Tanımlama: Majazlarda veya diğer meslekteki twist
İş Kodlaması 2	Soyunemeden Çok Sarmak Temelemler, Değişim Yönetimi, Kurumlar, Değişim, Yöneticiler için Takım Kurmak, Durumsal Liderlik, Koçluk	İş Yapı Şekilleri: Temelemler, İş Tanımlama, Performans ve Gelişime, Değişim, Yöneticiler için Takım Kurmak, Durumsal Liderlik, Koçluk
İş Kodlaması 1	Soyunemeden Çok Sarmak Hızlı Eğitim	İş Yapı Şekilleri: Temelemler, İş Tanımlama, Performans ve Gelişime, Değişim, Yöneticiler için Takım Kurmak, Durumsal Liderlik, Koçluk
Diğer Kaynaklar	Klipnot, DTDier, konferanslar veya internet	

4





TESCO

Kritik Başarı Unsurları: Paylaşımlar

<p>Müşteri Odaklılık</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Her faaliyetimizi müşterilerimize en iyi şekilde sunmak için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Müşterilerimizden geri bildirimleri alarak ürün ve hizmetlerimizi sürekli olarak geliştiriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Müşterilerimizin ihtiyaçlarına yönelik olarak çözümler üretiyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Müşterilerimizin beklentilerini karşılamak için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Müşterilerimizin beklentilerini karşılamak için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Müşterilerimizin beklentilerini karşılamak için çaba gösteriyoruz.</p>	<p>Kültürel Değerlilik</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Güven ve saygı sağlamak için zihnen ve davranışsal olarak tutarlıyız.</p> <p><input type="checkbox"/> Kültürel değerlerimize önem veriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kültürel değerlerimize önem veriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kültürel değerlerimize önem veriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kültürel değerlerimize önem veriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kültürel değerlerimize önem veriyoruz.</p>
<p>Hedef Güç</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Her faaliyetimizi en iyi şekilde yapmak için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Her faaliyetimizi en iyi şekilde yapmak için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Her faaliyetimizi en iyi şekilde yapmak için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Her faaliyetimizi en iyi şekilde yapmak için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Her faaliyetimizi en iyi şekilde yapmak için hedefler belirliyoruz.</p>	<p>Takım Çalışması</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Takım çalışması yaparak işleri en iyi şekilde yapıyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Takım çalışması yaparak işleri en iyi şekilde yapıyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Takım çalışması yaparak işleri en iyi şekilde yapıyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Takım çalışması yaparak işleri en iyi şekilde yapıyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Takım çalışması yaparak işleri en iyi şekilde yapıyoruz.</p>
<p>Kendini Geliştirme</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Kendini geliştirme için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kendini geliştirme için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kendini geliştirme için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kendini geliştirme için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Kendini geliştirme için çaba gösteriyoruz.</p>	<p>Motive Etmek</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p>



TESCO



TESCO

Kritik Başarı Unsurları: Seviye 1

<p>Analiz Yapmak ve Karar Vermek</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Soruları derinlemesine analiz eder ve zamanında doğru kararlar veririz.</p> <p><input type="checkbox"/> Soruları derinlemesine analiz eder ve zamanında doğru kararlar veririz.</p> <p><input type="checkbox"/> Soruları derinlemesine analiz eder ve zamanında doğru kararlar veririz.</p> <p><input type="checkbox"/> Soruları derinlemesine analiz eder ve zamanında doğru kararlar veririz.</p>	<p>Performans Yönetmek</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Performans yönetimi için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Performans yönetimi için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Performans yönetimi için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Performans yönetimi için hedefler belirliyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Performans yönetimi için hedefler belirliyoruz.</p>
<p>Değişimi Yönetmek</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Değişimi yönetmek için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Değişimi yönetmek için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Değişimi yönetmek için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Değişimi yönetmek için çaba gösteriyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Değişimi yönetmek için çaba gösteriyoruz.</p>	<p>Motive Etmek</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışanlarımızı motive ediyoruz.</p>



TESCO



Kritik Başarı Unsurları: Seviye 4

Sorumları derinlemesine analiz eder ve zamanında doğru kararlar verir. Soruları genelde yeni ve daha önce yapılmamıştır.

- Tanımlar:**
- Çözüm üretmek ve ihtiyaçları tanımlamak ve yönetmek için iyi bir sorunu çözmektir.
 - Genel bir iş başlığı ve sağlamlıktan tutmuş bir fikirle ilgili sorular.
 - Çözüm üretmek için sadece kendisi değil, diğerleri de dahil olmak üzere soruların çözümü için fikirler üretmek.
 - Soruların genelde yeni ve daha önce yapılmamıştır.

Performans Yönetmek

- Performans Yönetmek:**
- İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.

Değiştirmeyi Yönetmek

- Değiştirmeyi Yönetmek:**
- Yeni durumun yaratılmasını ve bununla ilgili olarak gerekli değişiklikleri yapmak.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.

Motivasyon Etmek

- Motivasyon Etmek:**
- Çalışanların motivasyonunu artırmak ve performanslarını yükseltmek için gerekli adımları atmak.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.



Kritik Başarı Unsurları: Seviye 5

Sorumları derinlemesine analiz eder ve zamanında doğru kararlar verir. Konu hakkında derinlemesine analizler yapar ve sonuçları sunar.

- Tanımlar:**
- İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.

Performans Yönetmek

- Performans Yönetmek:**
- İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.

Değiştirmeyi Yönetmek

- Değiştirmeyi Yönetmek:**
- Yeni durumun yaratılmasını ve bununla ilgili olarak gerekli değişiklikleri yapmak.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.

Motivasyon Etmek

- Motivasyon Etmek:**
- Çalışanların motivasyonunu artırmak ve performanslarını yükseltmek için gerekli adımları atmak.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.
 - İş stratejisinin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynak ve becerileri belirlemek.



PERFORMANS VE GELİŞTİRME

Adı: Taylan Bozoğlan

Takım/Departman: Gıda Dışı

Pozisyon: Satınalma Sorumlusu

Performans Yılı/Dönemi: 2010 (Q2)

TESCO kipa

HEDEFLER

2010

Yürütme Çarkındaki Yeri	Hedef/Sorumluluk	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler			
				Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Operasyon	Sektör ve rakiplerin takibi, yapılan işin iyileştirilmesi	3 mağaza ziyareti yapılması; boşlukların, promosyon ve raf fiyatlarının kontrol edilmesi (2 haftada 1)	Ziyaretle ilgili geri bildirim verilmesi				
Müşteriler		Rakiplerin ziyaret edilmesi; asortmanın, yeni ürünlerin ve promosyon mekaniklerinin kontrol edilmesi (2 haftada 1)	Ana rakiplerin gezilmesi				

HEDEFLER

2010

Yürütme Çarkındaki Yeri	Hedef/Sorumluluk	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler			
				Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Operasyon	Veri giriş süreçlerine uyum	Veri giriş formlarının tüm bilgileri içerecek şekilde doldurulması (Sürekli) Veri giriş formlarının veri giriş ekibinin çalışması planlanarak veri giriş ekibiyle paylaşılması (Sürekli)	Veri giriş ekibiyle çalışmada farklı ve ekstra bir durumla karşılaşılması Veri giriş ekibinden olumsuz geribildirim alınmaması				

Müşteriler	Bulunabilirlik takibi	<p>Siparişi verilen ürünlerin mağazalara dağıldığından emin oluması, stoklarının kontrol edilmesi (Sürekli)</p> <p>Bulunabilirliği düşük olan firmalarla iletişim kurulması ve gerekli eylemlerin planlanması(Sürekli)</p> <p>Reyon bulunabilirliğini artırılması</p>	Ortalama tedarikçi servis seviyesinin %80 üzerinde gerçekleşmesi			
			%85 hedef			

HEDEFLER

2010

Yürütme Çarkındaki Yeri	Hedef/Sorumluluk	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler			
				Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Operasyon	Tedarikçi yönetiminde etkinliğin sağlanması	Tedarikçilerle etkin iletişim kurarak BFL planlarının yapılması (Sürekli)	Ürünleri dahaucuzu satın alarak tedarikçilerde elde edilene gelir artırılmak.				
Müşteriler	Fiyat politikalarının uygulanmasını sağlamak	Fiyat rekabet listelerinin takip edilmesi ve gerekli aksiyonların alınmasını sağlamak (Haftalık) EPP ürünlerinin güncellenmesi Asortmandaki gapleri belirlemek ve aksiyon almak	Yayımlanan price index raporunda 100 index olmak %85 bulunabilirlik				

Finans	Promosyon sürecini uygulamak ve promosyon partisipasyon hedeflerini yakalamak	Doğru ürünün doğru fiyatla doğru planlamayla doğru zamanda promosyona alınması Promosyon formunun doğru, eksiksiz ve zamanında doldurulması	Promo fiyatlarında her zaman rakipten daha ucuz olmak Promosyon KPI hedeflerinin tutturulması Değişlik talep formuna ihtiyaç duymamak. (İstisnai durumlar hariç)		
Müşteriler/Finans	PC Aksesuar gurubu için daha başarılı bir asortman oluşturmak	Range oluşturulması ve güçlendirilmesi için çalışmak (Yıllık) Aksım bazında eksikleri olan ürün gruplarındaki boşlukları kapatmak Satış zayıf olan ürünleri asortmandan çıkarmak, yeni ürünler için boşluk oluşturmak	Bir önceki yıla göre daha fazla kar elde etmiş olmak %18 marj hedefi		

HEDEFLER

2010

Yürütme Çarkındaki Yeri	Hedef/Sorumluluk	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler			
				Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Finans	Ürün grubuyla ilgili finansal hedefleri yakalamak	LFL'da büyüme sağlamak için iyi müşteri aktiviteleri ve promosyon planlarının yapılması Front ve back marj hedefinin tutturulması için ürün maliyet ve satış fiyatlarının düzenli takip edilmesi LFL, marj ve ciro hedeflerinin rutin olarak raporlanması ve gerekli eylem planlarının alınması (Günlük) Ürün stoklarının doğru yönetilmesi	Verilen bütçe, marj ve LFL hedeflerinin tutturulması %10 LFL %18 marj Yaşlanmış stoğa sahip				

Çalışanlar	Yaşlı Stok	180-360 gün ürünlerin azaltılması	ürünlerle ilgili çıkış planına sahip olmak %25 partisipasyon düşüşü Aksesuar asortman yönetiminin tüm kategoriye etkisi hakkında sunum (Kasım ilk hafta)				
		Programda elde ettiği farklı bilgileri takım arkadaşlarıyla paylaşmak. (Sürekli)					

Kişisel Gelişim Planı

2010

Geliştirilecek Alan	Amaç	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler			
				Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Liderlik	Kendi durumumu farketmek, insanlar üzerindeki etkimi yönetmek Departman hedefleri doğrultusunda departman içi yönetim	Tepkisel eylemler almak yerine empati kurup olaylara anlayışlı yaklaşacağım. İnsanların duygusal durumlarına göre davranacağım.	Karşılaştığım olaylarda insanlar üzerine olumlu ve teşvik edici etki bırakıyorum. İnsanlarla buldukları duruma göre en yararlı ve etkili iletişimi kurabiliyorum. Geri bildirim vermek				
Genel	Tüm deadlinelerde öncü olmak Zamanı daha etkin	Deadlinera tam uymak Günlük, haftalık, aylık ajandalar oluşturmak ve yönetmek. (Sürekli)	Deadline 1 geçirmemek				

Performans Değerlendirme Özeti

Performans Puanı:

İsim: İ. Taylan Bozoğlan Departman: Ticari Pozisyon: Satınalma Sorumlusu Performans Yılı/Dönemi:2010 Q2

Başarılar / Faydalar		Yorumlarım:	
		İsim: Taylan Bozoğlan İmza: Tarih 25.08.2010	
Endişeler		Yöneticimin yorumları:	
		İsim: S. Berk Makinabakan İmza: Tarih 25.08.2010	
Yapılacaklar		Yöneticimin yöneticisinin yorumları:	
		İsim: Mike Arnott İmza: Tarih 25.08.2010	

EK3: Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisini İncelemek Adına Soru Formu

- Sizin için örgüt kültürünün önemi nedir? (Remzi Kıraç)
- Örgüt kültürünün çalışanlar ve yöneticiler açısından örgüte etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? (Remzi Kıraç)
- Şirket kültürünüzün oluşumu sürecinde aşağıdaki başlıkların etkileri ilgili neler söyleyebilirsiniz? (Remzi Kıraç)
 - Kurucuların geçmiş birikimleri
 - Şirketin geçmişteki kriz ve kritik olaylara tepkileri ve bunlardan edindiği deneyimler
 - Kimler örgüt kültürünü benimsememiş kabul edildiği ve şirketin bu kişilere tepkileri
- Sizce örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlar örgüt kültürlerini etkiler mi? Nasıl? (Remzi Kıraç)
- Sizce örgüt kültürü şirket performansını etkiler mi? Nasıl? (Remzi Kıraç)
- Her seviyeden şirket çalışanlarının başarılarının değerlendirilmesi sürecinde örgüt kültürünün doğrudan ya da dolaylı rolü ve işlevi nedir? (Remzi Kıraç)
- Şirketinizde performans değerlendirme sürecinde belirlenen performans kriterleri hangi konulara göre belirlenmektedir? (Nil Timur)
- Sizce örgüt kültürü şirketin performans değerlendirme sistemini ve belirlediği performans kriterlerini etkiler mi? Nasıl? (Nil Timur)
- Daha önceki şirketlerinizde örgüt kültürünün performans kriterlerine etkileri ile ilgili neler söyleyebilirsiniz? Tesco Kipa ile karşılaştırabilir misiniz? (Remzi Kıraç)