

146670

T. C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUM KÜLTÜRÜ İLE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ İLİŞKİSİ  
VE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

146670

LEAL YILMAZ  
2501000126

TEZ DANIŞMANI : DOÇ. DR. OYA ÖZÇELİK

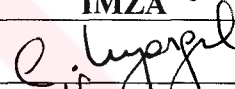



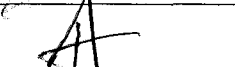
Düzeltilmiş Tez

İstanbul, 2004

T.C  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TEZ ONAYI**

Enstitümüz **İnsan Kaynakları Yönetimi** Bilim Dalında 2501000126 numaralı **Leal Yılmaz**'ın hazırladığı “**Kurum Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi Ve Bir Örnek Olay Çalışması**” konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA-TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **22/04/2004 Perşembe** günü saat **16.00**'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....**'ne\* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR. CAVİDE UYARGİL	KABUL	
PROF.DR.HÜNER ŞENCAN	RED	
DOÇ.DR. AHMET CEVAT ACAR	KABUL	
DOÇ.DR. OYA ÖZÇELİK	KABUL	
YRD.DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	KABUL	

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bu tez, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurum kültürü tanımlanmış ve kurum kültürünü oluşturan ve sürekliliğini sağlayan faktörlere yer verilmiştir. Takiben kurum kültürü sınıflamaları ve Rob Goffe ve Gareth Jones tarafından geliştirilen kurum kültürü analizi yöntemi anlatılmış, kurum kültürü değişimi kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ilişkisini açıklamaya yönelik örnek olay çalışmasına yer verilmiştir. Bu örnek olay çalışmasında, araştırma kapsamındaki kurumlarda sosyalleşme ve dayanışma seviyesi ölçülmek suretiyle "şebekleşmiş, kâr amacı güden, bölümlenmiş ve topluluksal" türdeki kurum kültürü tiplerinden hangisinin etkin olduğunun değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca, aynı kurumlarda yürütülen insan kaynakları yönetimi fonksiyonları incelenmiş, kurum kültürü ile ilişkisi araştırılmıştır. Son olarak, araştırma sonuçlarından yola çıkarak, kurum kültürü değişiminde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının nasıl bir rol üstlenebileceği hakkında öneriler sunulmuştur.

## ABSTRACT

The aim of this study is to put forward the relationship between human resource management functions and organizational culture.

This thesis is composed of three chapters. In the first chapter, the organizational culture is defined and the factors that form and survive it are told. Then, the types of organizational culture and the methods which are found by Rob Goffe and Gareth Jones and the method of analyzing organizational culture are told. Lastly the term of 'changing of organizational culture' is explained.

In the second chapter, the relationship between the functions of human resource management and organizational culture is put forward. Third chapter is composed of a research aiming to describe the relationship between the organizational culture and the human resources management functions. In this research, first the sociability and solidarity levels in the studied organizations are assessed. Then the types of organizational culture such as "Networked, mercenary, fragmented and communal" has been evaluated to decide and choose the most effective one in the studied organizations. Furthermore, the existing human resource management functions of the organizations were also analyzed in order to offer new human resource strategies to be used in changing organizations. Finally, new offers have been made evaluating the results of the research about the ways of human resource management functions and how this will act in organizational cultural change.

## ÖNSÖZ

Kültür; çok eski bir kavram olmakla beraber, 'kurum kültürü' kavramı 20. yüzyılın son çeyreğinde daha sık kullanılır olmuş ve bilimsel çalışmalarda incelenmiştir.

Kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında sıkı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Kurum kültürünün anlaşılması, insan kaynakları yönetimi stratejileri ve fonksiyonlarının etkin olarak uygulanabilmesine imkan tanır. Aynı duruma başka bir bakış açısıyla baktığımızda ise, insan kaynakları yönetimi uygulamaları da kurum kültürünün şekillenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Kültürün öğrenimi, kültüre uyum, yenilikler, sürekli değişim kültür yapısının değişmez elemanlarıdır. Dolayısıyla her kurum kültürü; sahip olduğu yapısı, elemanları, liderleri ve değişkenleri ile sabit değerleri belirler. Kültürel yapı her kuruma göre değişkendir. Belli bir kültürün tercihi ve üstünlüğü yoktur. Duruma uygun kurallar vardır. Önemli olan o kültürün yönetimi ve değişimin ve gelişimin sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Bu amaçla kurum kültürü ile ilgili basılı yayınlar, internette yer alan makaleler ve hazırlanmış tezler incelenmiş ve bu tezin birinci ve ikinci bölümü bu sentezden yola çıkarak oluşturulmuştur. Örnek olay çalışmasında ise, finans sektöründe yer alan iki adet kurumda 'kurum kültürünün analizine' yönelik olarak anket uygulanmıştır. Aynı kurumların insan kaynakları yönetimi uygulamaları da düzenli bir metod takip edilerek incelenmiştir. Takiben, anket sonuçları ve kurumdaki mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamaları karşılaştırılmıştır. Değişim ihtiyacı olan kurumlara bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında öneriler sunulmuştur.

# İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi

<b>GİRİŞ</b>	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	2
<b>KURUM KÜLTÜRÜ</b>	2
1. Kurum Kültürü Tanımı	2
2. Kurum Kültürünü Oluşturan Ve Sürekliliğini Sağlayan Faktörler	6
2.1. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler, Temel Tanımlar	6
2.1.1. Mevcut Usuller	8
2.1.2. Kabul Edilmiş Değerler	9
2.1.3. Temel varsayımlar	10
2.1.4. Kurum İçerisindeki Sosyalleşme ve Dayanışma Seviyesi	11
2.2. Liderlerin Kurum Kültürünün Oluşmasındaki Rolü	12
2.2.1. Kuruluş ve İlk Büyüme Evresi	12
2.2.2. Kurucu ve Liderlerin Kültürel Elementleri Yerleştirmesi	13
2.3. Kurum Kültürünün İfade Biçimleri ve Kültürü Aktaran Araçlar	14
2.3.1. Semboller	14
2.3.2. Hikayeler	15
2.3.3. Dil, Jargonlar	16
2.3.4. Törenler	16

2.3.5. Kahramanlar	17
2.4. Kurum Kültürünün Devamlılığını Sağlayan Öge : Kurum İçi Sosyalleşme Süreci	17
2.5. Kurum Kültürü ile İlgili Kavramları	19
2.5.1. Alt Kültür – Üst Kültür (Baskın Kültür) Kavramı	19
2.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür	19
2.6. Kurum Kültürünün Fonksiyonları	20
2.7. Kurum Kültürü ve Kurumsal Strateji Arasındaki İlişki	21
2.8. Teknoloji Ve Kurum Kültürü Üzerindeki Rolü	22
3. Kurumsal Kültürlerin Genel Sınıflanması	23
3.1. Harrison Handy Kurumsal Kültür Sınıflandırması	23
3.1.1. Rol Kültürü (Apollo)	24
3.1.2. Görev Kültürü (Athena)	24
3.1.3. Güç Kültürü (Zeus)	24
3.1.4. Birey Kültürü (Dionysus)	24
3.2. Bill Schneider'in Kurumsal Kültürler Sınıflaması	25
3.2.1. Kontrol Kültürü	25
3.2.2. İşbirliği Kültürü	25
3.2.3. Yetenek Kültürü	25
3.2.4. Geliştirme Kültürü	25
3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması	26
3.3.1. Atılgan Kültür	27
3.3.2. Aktivite Kültürü	27
3.3.3. Yetki Kültürü	27
3.3.4. Kapalı Hiyerarşi Kültürü	27
3.4. Rob Goffe Ve Jones Gareth Jones Kurumsal Tipolojisi	28
3.4.1. Şebekeleşmiş Kurum Kültürü Tipi	30
3.4.2. Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür Tipi	30
3.4.3. Bölümlenmiş Kültür Tipi	31
3.4.4. Topluluksal Kültür Tipi	31
4. Kurum Kültürü Analiz Yöntemi	32
5. Kurum Kültürü Değişimi	36

5.1. Kurumlarda Kültürel Değişim	36
5.2. Kültürel Değişim Durumları	38
5.2.1. Planlı Kurumsal Değişme	38
5.2.2. Zaman İçerisinde Değişim	38
5.2.3. Kurum Birleşmeleri	39
5.3. Kültür Değişiminde Kullanılabilecek Mekanizmalar	40
5.4. Kültürel Problemlerin Çözüm Yolları	42

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>KURUM KÜLTÜRÜ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ</b>	<b>43</b>
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	43
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Stratejilerinin Uyumu	46
2.1. Stratejik Yönetim	46
2.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	46
3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları İle Kurum Kültürü İlişkisi	48
3.1. İnsan Kaynakları Planlaması İle İnsan Kaynakları Temin Ve Seçimi	48
3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması ile İnsan Kaynakları Temini Ve Seçimi	48
3.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve İnsan Kaynakları Temini Ve Seçimi Fonksiyonları İle Kurum Kültürü İlişkisi	49
3.2. Eğitim Ve Geliştirme Fonksiyonu	52
3.2.1. Eğitim Ve Geliştirme	52
3.2.2. Eğitim Ve Geliştirme Fonksiyonu İle Kurum Kültürü İlişkisi	53
3.3. Performans Ve Kariyer Yönetimi Fonksiyonu	56
3.3.1. Performans Ve Kariyer Yönetimi	56
3.3.2. Performans Ve Kariyer Yönetimi Fonksiyonu İle Kurum Kültürü İlişkisi	56
3.4. Ücret Ve Ödüllendirme Fonksiyonu	59
3.4.1. Ücret Ve Ödüllendirme	59
3.4.2. Ücret Ve Ödüllendirme Fonksiyonu İle Kurum Kültürü İlişkisi	60
3.5. İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme Ve Koruma Fonksiyonu	62

3.5.1. İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme Ve Koruma	62
3.5.2. İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme Fonksiyonu İle Kurum Kültürü İlişkisi	62
3.6. İşgüvenliği Ve Koruma Fonksiyonu	64
3.6.1. İşgüvenliği Ve Koruma	64
3.6.2. İşgüvenliği Ve Koruma Fonksiyonu İle Kurum Kültürü İlişkisi	65
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	66
<b>FİNANS SEKTÖRÜNDE KURUM KÜLTÜRÜ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI</b>	66
3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	66
3.2. Araştırmanın Önemi	67
3.3. Araştırmanın Hipotezi	68
3.4. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklemi	68
3.5. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları	69
3.6. Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Toplama Yöntemleri	69
3.7. Anket Hakkında Bilgiler ve Ölçüm Aracı	71
3.7.1. Anket ve Anketi Dolduran Kişilere İlişkin Bilgiler	71
3.7.2. Birinci Anket	71
3.7.3. İkinci Anket	73
3.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknik ve Diğer Metodlar	76
3.9. Kurum Kültürü Araştırmasının Frekans ve Yüzde Dağılımları	76
3.9.1. Birinci Anket Frekans Dağılımı	77
3.9.2. İkinci Anket Frekans Dağılımı	88
3.9.3. Cevaplayıcıların Kişisel Bilgilerini Gösteren Frekans Dağılımı	94
3.9.3.1. Yaş	94
3.9.3.2. Öğrenim Durumu	95
3.9.3.3. Kurumdaki Kıdem	95
3.9.3.4. Toplam Kıdem	96
3.10. Kurum Kültürü Araştırmasının Sonuçları	97

3.10.1. A Bankası Sonuçları	98
3.10.2. B Bankası Sonuçları	98
3.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile İlgili Bulgular	99
3.11.1. Kurumlar Hakkında Bilgiler	99
3.11.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Hakkında Bilgiler	101
3.11.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması ile İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi	101
3.11.2.2. Eğitim ve Geliştirme	103
3.11.2.3. Performans ve Kariyer Yönetimi	106
3.11.2.4. Ücret ve Ödüllendirme	108
3.11.2.5. İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme	109
3.11.2.6. İş Güvenliği ve Koruma	110
3.12. SONUÇ	110
3.13. ÖNERİLER	112
GENEL SONUÇ	119
KAYNAKLAR	121
EK - 1 ANKET FORMU	127

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Çalıştığım Kurum iş hedefini çok iyi biliyor.	77
Tablo 2 : Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar.	77
Tablo 3 : Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.	78
Tablo 4 : Çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.	78
Tablo 5 : Yetersiz performans anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.	79
Tablo 6 : Çalışanlar genellikle iş dışında da biraraya geliyorlar.	79
Tablo 7 : Grup, kazanmayı gönülden arzuluyor.	80
Tablo 8 : İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.	80
Tablo 9 : Yakalanan rekabete dayalı avantaj fırsatları, bunlardan faydalanılması adına, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.	81
Tablo 10 : Çalışanların birbirleriyle herhangi bir artniyet göstermeksizin, sırf arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.	81
Tablo 11 : Stratejik hedefler paylaşılıyor.	82
Tablo 12 : Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık ediyorlar.	82
Tablo 13 : Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.	83
Tablo 14 : Ödül ve ceza kavramları kesin, net.	83
Tablo 15 : Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.	84
Tablo 16 : Grup karşısındaki belli bir düşmanı yenmeye çok azimli.	84
Tablo 17 : Çalışanlar, işlerini icra etme sürecinde esnek olmaya yöneltiyorlar.	85
Tablo 18 : Hedefleri tutturmak en önemli şey.	85
Tablo 19 : Bir şeyin hallolması için, varolan sistem çerçevesinde çalışılabilir.	86
Tablo 20 : Başlanılan projeler sonuna kadar götürülüyor.	86
Tablo 21 : Bir eleman işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onunla arayı hep sıcak tutuyorlar.	87
Tablo 22 : Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği gayet belirgin.	87
Tablo 23 : Çalışanlar birbirlerini kolluyorlar.	88

Tablo 24 : Bireyler ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakılıyorlar.	88
Tablo 25 : Çalışanlar birbirini iş arkadaşı olarak görmüyorlar.	89
Tablo 26 : Kurumsal başarı, büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta.	89
Tablo 27 : Çalışanlar, kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar.	90
Tablo 28 : İşle ilgili çıkan çok az kural ya da toplantı söz konusu	90
Tablo 29 : İnsanlar birbirlerinden bucak bucak kaçıyorlar.	91
Tablo 30 : Grup, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda	91
Tablo 31 : Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbiriyle dalaşıyorlar.	92
Tablo 32 : Kuruluşun liderinin yerini neredeyse kimse dolduramaz.	92
Tablo 33 : Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar	93
Tablo 34 : Çalışanların gelecek kaygıları yok.	93
Tablo 35 : Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunuyorlar.	94
Tablo 36: Cevaplayıcıların 'Yaş' Durumuna Göre Dağılımı	94
Tablo 37 : Cevaplayıcıların 'Eğitim' Durumuna Göre Dağılımı	95
Tablo38 :Cevaplayıcıların 'Çalışılan Kurumdaki Kıdem' Durumuna Göre Dağılımı	95
Tablo 39 : Cevaplayıcıların 'Toplam Kıdem' Durumuna Göre Dağılımı	96

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kùltür Seviyeleri	8
Şekil 2 : Sosyalleşme Süreci	18
Şekil 3: Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kùltürler Sınıflaması	26
Şekil 4: Sosyalleşme, Dayanışma ve çift " S " formülü kurum kùltür şeması	28
Şekil 5 :.İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması	45
Şekil 6 : Kurum Kùltürleri Nasıl Oluşur	50
Şekil 7 : Kurum Kùltürü Anketi Anahtarı Matrisi	72



## GİRİŞ

Bu çalışma esas olarak; insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Kurum kültürü ve kurumda geçerli olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tesbiti yapılarak, stratejik kültür değişiminde insan kaynakları uygulamalarına düşecek roller hakkında öneriler sunmaktadır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde 'kurum kültürü' ele alınmıştır. Bu konuda çalışmaları olan araştırmacıların konu ile ilgili tanımları ve açıklamaları belirtilmiştir. Kurum kültürünü aktaran ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalara, kurumları kültürel olarak sınıflayan görüşlere yer verilmiş; kurum kültürünü analiz eden yöntemler ve kurumlarda kültürel değişim hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları yönetiminin önemi ve kurumun stratejileri ile uyumu üzerinde durulmuştur. Akabinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kurum kültürü ile olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kısımda temel olarak insan kaynakları planlaması, temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi, işçi işveren ilişkileri düzenleme ve iş güvenliği ve koruma fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, finans sektöründe yer alan iki kurumda gerçekleştirilen, kurum kültürü analizine yönelik yapılan anket sonuçları ve insan kaynakları yönetimi araştırması sonuçları yer almaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise, kurum kültürü dikkate alınmak suretiyle kurumlarda mevcut olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha etkin olabilmesi amacıyla öneriler sunulmaktadır. Takiben ekler ve yararlanılan kaynaklar kısmı yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURUM KÜLTÜRÜ

### 1.KURUM KÜLTÜRÜ TANIMI

Faaliyet gösteren her kurumun işlerini yürütme şeklinde kendine has özellikleri vardır. Bu özellikler yazılı hale getirilip formel yapılar şeklinde ifade edilebilir. Bu formel yapılara ek olarak, kurumlar yaşamlarını sürdürürken, ilişkilerinin ve faaliyetlerinin niteliğini düzenleyen formel olmayan bir yapıyı da geliştirirler. Bu yapılar kurumları biçimlendiren kendilerine özgü kültürlerin oluşmasını sağlar.

Kurum kültürü kavramı, 1980'lerin başlarından itibaren, her türlü kurumsal problemi çözebilecek bir altın anahtar olarak ele alınmaya başlanmıştır.<sup>1</sup> Nitekim değişim ihtiyacı duyulan kurumlardaki değişim prosedürünün etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kültür faktörünün anlaşılması temel bir ihtiyaçtır.

Kurum kültürünün yönetim, davranış, sosyoloji, psikoloji, iletişim ve antropoloji gibi çeşitli bilim ve disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması, konu hakkında farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Kültür konusunda yapılan tartışmaların başında geleni kurumsal kültür çalışmalarında benimsenecek yönetime ilişkin tartışmalardır; Edgar Schein gibi bazı kuramcılar kurum kültürünün nicel yöntemlerle değil, nitel yöntemlerle (gözlem, görüşme vb.) ölçülmesi gerektiğini savunurken, bazı kuramcılar ise kurum kültürü araştırmalarında nicel yöntemlerin de kullanılabileceğini belirtmektedirler.<sup>2</sup>

Kurum kültürünün, üzerinde mutabık kalınan, kavramı doğuran özellikler, fonksiyonları ve sonuçlarını gösterir bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durum genel olarak kültür kavramının tanımlanmasındaki güçlükten kaynaklanmaktadır. Türkçe literatür üzerinden yaptığımız araştırmalarda da 'kurum kültürü', 'örgüt kültürü', 'organizasyon kültürü', 'şirket kültürü' v.s. gibi kavramların birbirinin yerine geçebilecek şekilde kullanıldığı görülmüştür.

<sup>1</sup> Mahmut Arslan, *İş ve Meslek Ahlakı*, 1.bs., Ankara, Nobel Yayınevi, Ekim 2001, s.119.

<sup>2</sup> Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*, 1.bs., Ankara, Nobel Yayınları, 2000, s.18.

Bu tanımları kurum kültürü üzerinde araştırmaları bulunan Schultz rasyonalizm, işlevselcilik ve sembolizm olarak üç temel teorik yaklaşımdan yola çıkarak tasnif etmiştir.<sup>3</sup>

### **Rasyonalist Görüş**

Rasyonalist görüş, kurum kültürünü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede kültür; paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar ve belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.<sup>4</sup>

### **İşlevselci Yaklaşım**

İşlevselci yaklaşımın temsilcisi olan Schein'a göre kurum kültürü, kurumun doğuşu ve gelişimi sırasında kurucular tarafından empoze edilen temel değerler ve başarılı olan uygulamalar neticesinde kurumun öğrendiği ortak algılama, uygulama ve düşünme biçimleridir. Belli bir grubun adaptasyon ya da bütünleşme problemleriyle baş edebilmek için keşfettiği, bulduğu ya da geliştirdiği temel varsayımlardır. İyi işledikleri için geçerli sayılırlar ve bu sebeple yeni üyelere problemlere yaklaşımda doğru düşünme tarzı olarak öğretilirler.<sup>5</sup>

### **Sembolik Görüş**

Sembolik görüş kurum kültürünün semboller merkezli olarak adlandırılması gerektiğini savunur. Kültürün insanın iletişim etkileşimlerinden bağımsız bir şekilde oluşmadığını, kültürün bireylerin zihinlerinde oluştuğunu, dolayısıyla zihinlerde oluşan kavramların bilinemeyeceğini belirterek, göstergeler ve sembollerin gözlemlenebileceğini öne sürmüştür.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> A.e., s.23. (Majken Schultz: **On Studing Organizational Culture : Diagnosis and Undersranding** Walter de Gruyter Inc.s.14)

<sup>4</sup> A.e., s.21. (Kilmann, Ralp H. M. J Sakston ve R Serpa , **Five Key Issues in Understanding and Changing Culture**, 1988)

<sup>5</sup> Edgar H. Schein: **Organizational Culture and Leadership**, 2.bs., Jossey Bass, New York, 1997, s. 12.

<sup>6</sup> Terzi a.g.e., s.22. ( Smircich Linda, Frost Peter J., v.d., "Is The Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves", California, Sage Publication, 1985)

Kurum kültürü muhtemelen tüm kurumsal kavramlar içinde tanımı en zor olanlardan bir tanesidir. Bu konuyla ilgili yapılmış tanımlar arasından seçilen bazıları şöyledir:<sup>7</sup>

**Elliott Jaques (1952)** : Kurum kültürü, bir kurumun geleneksel düşünme ve davranış tarzıdır. Bu tarz, ast ve üst tüm üyelerce paylaşılır ve kurum içinde kabul görebilmek için yeni katılan çalışanların öğrenmesi ve bir kısmını da olsa kabul etmesi gereken bir tarzdir.

**Andrew Pettigrew (1979)** : Kültür, belli bir zamanda halk tarafından toplu olarak kabul edilmiş anlamlar sistemidir. Bu koşullar, kalıplar, kategoriler ve şekiller sistemi bir grubun, diğerlerine göre durumunu yorumlar.

**Caren Siehl and Joanne Martin (1984)** : Kurum kültürü, bir kurumu paylaşılan anlamlar doğrultusunda bir arada tutan yapıştırıcı olarak düşünülebilir. Kültür, üyelerin paylaştığı değerler, inançlar ve beklentiler üzerinde odaklaşır.

**John Van Maanen (1988)** : Belli bir grubun üyelerince paylaşılan, bilgilendirici, şekillendirici bilgidir. Kültür üyelerin sözleri ve davranışlarıyla ifade edilir. Kendi başına görünür değildir.

**Harrison Trice and Janice Beyer (1993)** : Kültür, insanların belirsiz ve düzensiz durumlarla karşılaşmaları durumunda onların tavırlarını belirleyen kolektif fenomendir. Bu tavırlar iki ana gruba ayrılır: İlki kültürün özüdür. İdeoloji adını verdiğimiz, paylaşılan, duygusal olarak kabul edilmiş inanç sistemleridir. İkincisi kültürel formlardır. Bunlar, gözlemlenebilirler. Üyelerin kendi aralarında iletişim kurarak, mesela hareketlerle, ifade ettikleri kültürdür.

**Rob Goffe ve Gareth Jones (1996)** : Kurum kültürü, bir kuruluşun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine

---

<sup>7</sup> Jo Mary Hatch, *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, New York, 1997, s.205.

imkan tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir.<sup>8</sup> Kurum kültürü, kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Daha basit bir ifadeyle kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğünün" bir göstergesidir.<sup>9</sup>

Kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi arasında çok sıkı bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi sisteminin, politika ve uygulamalarıyla bir kurumun kültürü üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İnsan kaynakları uzmanları, semboller, kurallar, ritüeller, inançlar, davranışlar ve değerler gibi kurum kültürü öğelerinin değişiminde çok önemli rol oynayabilirler. İnsan kaynakları yöneticilerinin kullanabilecekleri fonksiyonlar, o kurumun stratejileri, hedefleri ve üst yönetim talepleri ile doğrudan ilişkilidir.

İşe alma ve seçme süreci, kurum kültürünün devam ettirilmesinde veya değişiminde önemli bir yer tutar. Mevcut kültürle uyum sağlayabilecek bireylerin işe alınması ile kültürün devamlılığı sağlanabilecektir. Değişim durumunda ise, yeni kültürü destekleyici unsurlar seçim yöntemi ile kuruma dahil edilecektir. Kurum içerisine, yeni kültür ile kolay uyum sağlayabileceği düşünülen adaylar değişime direnç gösterebilecek elemanlar karşısına çıkarılacaktır. Bu sayede kurumun yeni kültüre adaptasyonu daha kolay olacaktır.

Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle yeni gelenlere mevcut kurum kültürü aktarılabilir gibi, mevcut çalışanlara da yeni kurum kültürünü benimsetici eğitimler verilebilir. Performans değerlendirme sistemi ise başlı başına kurum kültürü üzerinde etken bir mekanizmadır. Kurumda başarı olarak kabul edilen, tekrarlanması desteklenen davranışlar nelerdir? Hangi zaman dilimindeki faaliyetler ölçülmelidir? Nasıl bir değerlendirme yöntemi uygulanmalıdır? Kimler değerlendirilmelidir? Ödül ve teşvik sistemi ne olmalıdır? Ücretler ve terfiler nasıl ayarlanmalıdır? Bütün bu soruların cevapları kurum kültürünü doğrudan etkileyici niteliktedir.

---

<sup>8</sup> Rob Goffe, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç Kutmandu, 1.bs., Kapital Medya A.Ş. Yayınları, Ankara, 2002, s.35.

<sup>9</sup> A.e., s.29.

Kurum kültürünü, kurucu ve liderlerin empoze ettikleri düşünce ve aksiyonlardan doğrudan etkilenen, kendine özgü bir iş görüş tarzı olan, bu kendine özgülüğün semboller, törenler, hikayeler ile dışarıdan gözlenebildiği ve yine bu vasıtalar aracılığıyla devamının sağlandığı bir olgu olarak tarif edebiliriz. Yine de kültür kesin ve net tanımlamalarla ifade edilebilecek bir olgu değildir. Kültür süreklilikle ilgili bir kavramdır. Çoğu durumda, kültürü uygulama aşamalarını gözleme ve araştırma yaparak izleyebilmek mümkündür.

## 2. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN VE SÜREKLİLİĞİNİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER

### 2.1. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler, Temel Tanımlar

Bir kurumun kültürü olarak ilk etapta öne sürülenler, o kurumun değerleri, vizyonu, misyonu gibi özellikleridir. Ancak bunlara bakıldığında aynı değerleri, vizyonu ve misyonu paylaştığını söyleyen kurumların farklı kültürlere sahip olabildikleri görülür.

Stephen P. Robbins'e göre aşağıda belirtilen hususlar, düşükten yükseğe uzanan bir ölçek üzerinde kurum kültürünün temel karakteristikleridir. Kurum bu özelliklere göre değerlendirildiğinde, kurum kültürünün bileşik bir resmi oluşur. Bu resim; üyelerin kurum hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli faaliyetlerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur.<sup>10</sup> Şimdi bu özellik üzerinde kısaca durmaya çalışalım.

- 1- **Kişisel özerklik:** Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebüs fırsatlarıdır.
- 2- **Risk toleransı:** İşgörenlerin atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk-almaya teşvik edilme derecesidir.
- 3- **Yönetim:** Kurumun açık amaçlar ve performans beklentileri geliştirebilme derecesidir.

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, U.S.A., s.573.

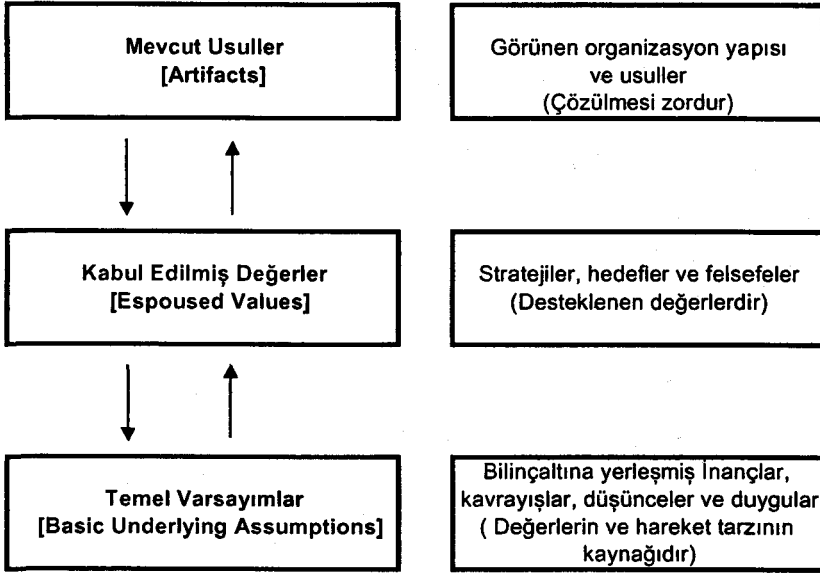
- 4- **Bütünleşme** : Kurumdaki birimlerin diğer birimlerle koordineli bir şekilde çalışması için yönlendirilme derecesidir.
- 5- **Yönetim desteği**: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesidir.
- 6- **Kontrol**: İşgörenlerin davranışını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarıdır.
- 7- **Kimlik**: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesidir.
- 8- **Ödüllendirme sistemi** : Kurum içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) işgörenlerin performanslarına göre dağıtılma derecesidir
- 9- **Çatışma toleransı**: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliğidir.
- 10- **İletişim kanalları**: Kurum içi iletişimin formel hiyerarşi ile sınırlandırılma düzeyidir.

Schein'a göre kurum kültürünü belirleyen faktörlerin kişilerce pek bilinmemesi çok doğaldır, çünkü bunlar aslında örgütün bilinçaltını oluşturan faktörlerdir.<sup>11</sup> Schein'in bu modeline göre her örgüt, birbirini etkileyen şu üç oluşuma sahiptir: Mevcut usuller, kabul edilmiş değerler ve temel varsayımlar.

Edgar Shein kültür seviyelerini tablo yardımı ile açıklamaktadır:

---

<sup>11</sup> Edgar H. Schein, *Corporate Culture, Survival Guide*, 1.bs., Jossey Bass, San Francisco, 1999, s.19-20.



### Şekil 1: Kültür Seviyeleri

Kaynak: Edgar H. Schein: *Corporate Culture, Survival Guide*, 1.bs., Jossey Bass, San Francisco, 1999, s.16.

#### 2.1.1. Mevcut Usuller

Kültürel yapının elemanları; görülen, duyulan, hissedilen, bilinen ve bilinmeyen kültür gruplarını etkileyen elemanlardır. Mevcut usuller aynı zamanda, mimari grupları, fiziksel çevreyi, onların dilini, teknolojisini, üretimini, sanatsal ifadelerini ve kurumsal hikayelerini kapsar. Mevcut usuller görünen elemanlardır. Schein bu kavram altında bir kurumdaki tüm görünürdeki, yani gözlemlenebilir davranış şekillerini, kuralları, uygulamaları toplamaktadır. Şirketinizde mesai bitiminde genelde ortalık boşalır mı yoksa herkes çalışmaya devam mı eder?, İş hayatınız özel hayatınızla çok içiçe mi?, Ofiste açık ofis sistemi mi yoksa oda sistemi mi var?, Bölmeler cam mı yoksa duvar şeklinde mi?, Ayrı odalar varsa, kapılar genelde açık mı kapalı mı durur? , Ofis içinde insanlar sağa sola koşuşturuyor mu yoksa ağır, 'aheste' bir tempo mu var? , Ofis içinde konuşmalardan kaynaklanan gürültülü bir ortam mı var yoksa sessizlik mi hakim?, Sabah işe başlamadan örneğin kahve makinesi etrafında kahveli çörekli kahvaltı sohbetleri gibi bazı değişmez ritüeller, gelenekler var mı?, Hemen tüm çalışanlarca kullanılan rozet, kahve kulpu

gibi şirkete özel takılar, eşyalar var mı? , Genel olarak çalışanların kıyafetleri çok resmi midir yoksa biraz daha serbest bir giyim tarzı mı mevcut? , Çalışanlar arası iletişim ve etkileşim resmi ve mesafeli mi yoksa rahat ve samimi mi?, Çalışanla yönetici arasındaki iletişim ve etkileşim resmi ve mesafeli mi yoksa daha rahat ve samimi mi? , Pozisyona bağlı statü sembolleri (kapısı kapalı, ayrı bir oda; yöneticinin çalışanlardan farklı bir katta olması vb.) mevcut mu?, Şirket içinde bilgiler ağırlıklı olarak ne şekilde öğreniliyor, söylentiler gibi dolaylı yollarla mı, bilgilendirme toplantıları yoluyla mı, billboard/intranet vb. ya da şirket içi haber panoları yoluyla mı? , Genelde toplantılar sık sık, düzenli aralıklarla mı, yoksa değişken zamanlarda, seyrekçe mi yapılıyor; geniş katılımlı mı yoksa dar katılımlı olarak mı düzenleniyor; zamanında mı başlıyor yoksa kaymalar oluyor mu; gündemli ve planlı mı yoksa daha serbest formatta mı oluyor?, Sorunlar, mutabakatsızlıklar nasıl ele alınıyor? Çözüm odaklı mı yaklaşıyor yoksa suçlayıcı bir yaklaşım mı var? Schein'a göre bu sorulara verilecek cevaplar bir kurumun kültürünü diğerinden ayıran şeylerin neler olduğu hakkında bilgi verecektir. Ancak bunlar bir kurumun kültürünü tanımlamaya yetmemektedir, çünkü sadece bir durumu tasvir etmekte, bu farklılıklara nasıl gelindiğini açıklayamamaktadırlar. Schein, bir örgütün kültürünü belirleyen faktörlerin çok daha derinde yattığını ve bu nedenle envanter veya anket gibi araçların kurum kültürünün sadece yukarıdakilere benzer yüzeysel şeyleri ortaya çıkarabildiğini, öte yandan kültürü belirleyen dipteki faktörlere varmakta yetersiz kaldığını düşünmektedir.<sup>12</sup>

## 2.1.2. Kabul Edilmiş Değerler

Kurumların değerleri, vizyonu ve misyonu vardır. Bunlar resmi yolla kurum içinde ve dışında duyurulmaktadır. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi, kurumların üstlendiği değerler, vizyon ve misyonlar arasında genelde çok da büyük farklılıklar yoktur. Örneğin; ekip bilinci, kalite, birçok şirketin üstlendiği değerler arasında mevcuttur, benzer şekilde 'piyasanın en iyisi olmak' gibi ifadeler de birçok şirketin vizyonunda yer almaktadır.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> A.e., s.15-17.

<sup>13</sup> A.e., s.17-19.

Bu durumda bir kurumun kültürünü belirleyen, bu "kabul edilmiş değerler" de değil daha farklı birşey olmalıdır. Zaten bir kurumun üstlendiği değerlere baktığımızda bunlardan kimilerinin, belki de pek çoğunun, kurumdaki alışlagelmiş usullerle, yani kurum içi yaygın davranışlar ve alışkanlıklarla çelişebildiği dikkati çekecektir. Örneğin, kurumun değerleri arasında ekip ruhundan bahsedilir, ancak kararlar tek bir yerden yukarıdan inme şekilde alınır; proje odaları herkesin kullanımına açık değildir ve oturma düzeni yüksek bölmeli, şeklindedir; 'yılın çalışanı' seçilir ancak 'yılın ekibi' gibi bir ödül yoktur. Şirketin değerleri arasında çalışanın kendi işinin lideri olmasından bahsedilir, halbuki şirket içi bürokrasi had safhadadır, her adım öncesinde birçok onay alınması gerekir; şirket içi bilgiler dar bir kesimin elindedir ve ulaşılması zordur.<sup>14</sup>

Bir kurumda mevcut usuller ile kabul edilmiş değerler arasında zıtlıklar farkedildiğinde ise daha derine dalma gereği ortaya çıkar ki, Schein'a göre bir kurumun kültürünü anlayabilmek için asıl üstüne gidilmesi gereken nokta burasıdır.

### 2.1.3. Temel varsayımlar

Temel varsayımlar, kurumda problem çözümünde ele alınan önceden bilinen fikirlerdir. Başarılı sonuçlar doğurmuş uygulamalar kurumun iş görme stilini etkiler. Temel varsayımlar, bir kurumda mevcut olan ancak çoğunluk tarafından bilinçli olarak farkında olunmayan inanışlardır.<sup>15</sup> Schein, bir kültürü yaratan asıl şeyin oldukça derinlerde yatan, çoğu zaman su yüzüne çıkmayan inanışlar olduğunu söylemektedir. Schein'a göre bunlar ancak, kurumu temsil eden bir odaklanma grubu üzerinde yapılacak bir seminer yoluyla, yani konuşarak, tartışarak ve sentezleyerek keşfedilebilir. Söz konusu yöntemde odaklanma grubu ilk önce, şirketlerine veya birimlerine has, akıllarına gelen tüm alışkanlıkları, davranışları ortaya döker. Sonra kurumun değerleri, vizyonu ve misyonu yazılır ve kurum içi usullere bakıp bunlardan kurum değerleriyle çelişenler tespit edilir. Bir sonraki adım ise, bu çelişkinin neden kaynaklanmış olabileceğinin cevabını bulmaktır. Diğer bir deyişle amaç, kurumun derininde yatan ve muhtemelen kurum değerleriyle çelişen

---

<sup>14</sup> A.e., s.17-19.

<sup>15</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*, s. 21-26.

işte bu varsayımları ortaya çıkarmaktır.<sup>16</sup> Bu derinliklerden ortaya çıkan şeylere örnek olarak aşağıdaki soruların cevapları verilebilir.

Kurumda "Mükemmeliyetçi, hata kabul etmeyen ve buna bağlı olarak karşılıklı birbirini suçlamaya eğilimli bir kültür mü var? , Kurumda "Biz tek, büyük bir aileyiz" anlayışı mı var yoksa kurum birbirinden kopuk küçük topluluklardan mı oluşuyor? , Güvene dayalı, eşitliğe inanan bir kültür mü var, yoksa otoriter, emir-komuta zincirine dayalı bir kültür mü sözkonusu? Diğer bir deyişle, insan doğasının temelde iyi olduğu inanışına bağlı bir kültür mü var, yoksa insan doğasının temelde iyi olmadığı inanışı mı yaygın? , Sadece kantitatif, verisel bilgilerin kayda değer, hatta kutsal bulunduğu bir kültür mü var yoksa kalitatif, verisel olmayan bilgilerin de diğer veriler kadar değer gördüğü bir kültür mü var?, Elitist, üstünlük duygusunun ağır bastığı bir kültürle mi yoksa mütevazı bir kültürle mi karşı karşıyayız? , "Çevreyi insan etkiler" anlayışı mı hakim, yoksa "İnsanı çevre etkiler." anlayışı mı hakim? , Kriz durumlarında panikleyen bir kültür mü yoksa soğukkanlı, 'Herşeyin üstesinden gelinebilir.' tipi bir kültür mü hakim?

## **2.1.4. Kurum İçerisindeki Sosyalleşme ve Dayanışma Seviyesi**

Rob Goffe ve Gareth Jones, Harvard Business Review'de yayınlanmış makalelerinde, kurum kültürü bir kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır şeklinde tanımlamışlar ve kurum kültürünü tanımlamak ve anlamak için yeni bir yöntem öne sürmüşlerdir.<sup>17</sup>

Adı geçen bu makalede, modern firmaları bir arada tutan yapıştırıcının kültür olduğu belirtilmektedir. Belirli kültürler belirli bir iş çevresi için diğer tip kültürlere göre daha etkili veya daha az etkili ve başarılı olabilecektir. Liderler öncelikle, yönetecekleri firmanın yer aldığı bu çevreyi anlamalı ve bu çevrede etkili olabilecek kültürü firmalarında oluşturmaları gerekmektedir.

---

<sup>16</sup> A.e., s.21-26.

<sup>17</sup> Rob Goffee, Gareth Jones, 'What Holds the Modern Company Together?' Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, s.133-148.

Goffe ve Jones; topluluğu “sosyalleşme” ve “dayanışma” ekseninde iki temel boyutta tanımlamaktadırlar.

**Sosyalleşme ( Sociability );** bir topluluğun üyeleri arasındaki samimi, içten arkadaşlığın, yakınlığın göstergesidir.

**Dayanışma ( Solidarity );** ise paylaşılmış amaçların topluluk tarafından çabuk ve etkin bir şekilde yerine getirilebilme derecesini gösterir.

Goffe ve Jones, sosyalleşme ve dayanışma gibi mevcut iki tip genel insan ilişkisini tanımlayan ve bunları birbirleriyle karşı karşıya getiren iki çok eski ve yerleşik sosyolojik kavramdan yola çıkarak kurum kültürü tanımlamışlardır.<sup>18</sup> Kurum kültürünü oluşturan temel faktörlerin kurum içindeki sosyalleşme ve dayanışma faktörlerinin derecesi olduğunu ifade etmişlerdir.

## **2.2. Liderlerin Kurum Kültürünün Oluşmasındaki Rolü**

Kuruluş ve ilk büyüme, kurucuların ve liderlerin kültürel elementleri oluşturması konusunda çok önemli etkilere sahiptirler.

### **2.2.1. Kuruluş ve İlk Büyüme Evresi**

Schein'a göre yeni kurulmuş olan bir kurumun en belirgin özelliği, onu meydana getirenlerin kurucular ve kurucu ailelerin olmasıdır. Kurucular ve kurucu ailelerin kişisel düşünceleri, tahminleri, değerleri diğer kurum çalışanlarını etkileyecektir. Kurumun başarılı olması halinde, bu kişisel düşünceler, değerler, doğru olarak kabul görecektir, paylaşılacak ve vazgeçilmez kurallar olarak kabul edilecektir. Bu paylaşılan inançlar, öngörüler ve değerler; bireyleri birarada tutan birleştirici bir görev görür ve bireylerin kurumun bir parçası olduklarını gösteren temel kaynaktır. Ayrıca, o kurumun içindeki paylaşımları diğerlerinden ayıran yetkiyi açıklamanın temel yoludur. Bu aşamada, kültür bir kurumun en önemli ihtiyacı olmasının yanında, sürekli test edilerek güncellenen bir araçtır. Diğer bir deyişle

---

<sup>18</sup> Goffe ve Jones, **Kurum Kültürü**, s.15.

kurumun güçlenmesi ve devamlılığının sürmesi, kültürün de güçlenerek büyümesini sağlar. Kurumun çökmesi halinde ise kurucuların düşünceleri tartışılır ve muhtemelen de kurucular tarafından oluşturulan düşünceler geçersiz sayılır.<sup>19</sup>

## 2.2.2. Kurucu ve Liderlerin Kültürel Elementleri Yerleştirmesi

Kurum kültürü içinde en önemli mekanizma liderin kendine özgü davranışları olmuştur. Önemli olan liderin neye devam edip, neyi ölçü olarak aldığı, ne hakkında düşünüp neyi ödüllendirdiği ve neyi cezalandırdığıdır. Bu yapıları destekleyen en önemli mekanizmalar ve yöntemler kurumun gelişiminden yeni jenerasyonların yoğun bir biçimde etkilenmeleri sonucunda daha önemli bir hal almıştır. Bu elementlerin liderin nasıl bir kişi olacağını benimsemesi buna uç bir örnektir. Yeni kurulmuş ve gelişmekte olan bir kurumda, liderin gösterdiği kişisel davranışlar kurumdaki kültürün belirlenmesinde en önemli rolü oynayacaktır.<sup>20</sup>

Kurucular kurumu yönetecek dinamik kişilikleri, güçlü değerleri ve açık vizyonlarıyla işe başlarlar. İlk elemanları kendi değerlerine göre aldıklarından bu değerler ilk elemanlar aracılığıyla sonrakilere de aktarılır. Böylece bunlar kurumun değerleri haline gelir. Bazen bu değerler kurucu başta olduğu sürece devam eder bazen de kurucudan sonra da devam eder.<sup>21</sup>

Schein'a göre, liderlerin dikkat ettikleri değerler, ölçüler, düzenli olarak kontrol ettikleri prosedürler, kritik olaylara ve kurumda meydana gelen krizlere verdikleri tepkiler, kritik durumdaki kaynakları tahsis etme kriterleri; modellerin, öğretimlerin ve çalışmaların dikkatli biçimde tasarlanması, statü ve ödül için liderlerin belirlediği kriterler, kurumdaki üyelerin toplanması, seçilmesi, terfi ettirilmesi, emekli edilmesi ve tekrar göreve getirilmeleri ile ilgili kriterler liderlerin kültürü kurum içerisinde yerleştirmelerinde etkindir.

<sup>19</sup> Schein, *Corporate Culture*, s.91-92.

<sup>20</sup> A.e., s.97-98.

<sup>21</sup> Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work*, 5 th Edition, New Jersey U.S.A., Prentice Hall Inc, 1995, s. 542-543.

İkincil olarak dile getirilen ve desteklenen mekanizmalar ise, kurum dizaynı ve yapısı, kurum sistem ve metodları, kurum tören ve ayinleri, fiziksel ortamın, cephelerin ve binaların dizaynı, insanlar ve olaylar hakkındaki hikaye, efsane ve mitler, kurum felsefesinin resmi şekli, değeri ve temel ilkeleri olarak sayılabilir. Bu mekanizmalar aynı zamanda kurumda kültürün devamlılığını sağlayan faktörlerdir.<sup>22</sup>

## **2.3. Kurum Kültürünün İfade Biçimleri ve Kültürü Aktaran Araçlar**

Kültürel değerler insanlar arasında nasıl aktarılır? Çalışanlar kurumsal kültürlerini nasıl öğrenirler? Araştırmalar, bunu öğreten anahtar mekanizmalardan bahseder. Semboller, hikayeler, konuşulan özel bir dil, jargonlar, törenler, kahramanlar bu mekanizmaların başlıcalarıdır.

### **2.3.1. Semboller**

Semboller gözle direkt olarak görülebilen öğelerden fazlasını gösterirler. Kurumlar genelde sembolleri kullanırlar. Bazıları etkileyici binalarla kurumun gücünü gösterir, bazıları sloganlarla değerlerini sembolize eder. Araştırmalar, sembollerin, kurum kültürüyle ilgili mesajlar göndermede etkin bir araç olduğunu göstermektedir.<sup>23</sup>

Mesela çalışanların görünüşü, Disneyland kültüründe önemli bir unsurdur. Hatta çalışanlar arasında "kurucu Walt Disney'in bile, neredeyse bir marka haline gelmiş ince kalem bıyıklarının traş edilmeden, bugün işe alınamayacağını" konuşulması, bir eğlence kaynağı olmuştur. Fakat Disneyland'da iş sahibi olabilmek ve onu koruyabilmek, kurumda hakim olan bir takım görünüş kurallarına uymak anlamına gelir. Disney imajını gösteren bu kurallar, bir el kitabı içine yerleştirilmiştir.

---

<sup>22</sup> Schein, **Corporate Culture**, s .98-99.

<sup>23</sup> Greenberg ve Baron, **a.g.e.**, s. 544.

Mesela, erkeklerin uzun saç, havacı gözlüğü takmasının yasaklanmış olması, bayanların aşırı makyaj, dikkat çeken mücevherler takmaması gibi. Erkekler ve bayanların her ikisinin de görünüşü temiz ve bakımlı olmalıdır, üniformaları temiz tutulmalı, ayakkabıları parlatılmalıdır. Çalışanlar görünüşlerinde neşeli ve güleryüzlü hallerini korumalıdır. Moralsız ve saygı uyandırmayan kimseler, Disneyland'da çalışamaz.<sup>24</sup> Disneyland çalışanlarında yaratılan bu semboller, müşterilere Disneyland kültürüne hakim olan, 'müşteri kraldır' mesajını vermeye yöneliktir.

Ayrıca çeşitli kurumlarda üst yönetimin kullandığı, pahalı ve son model arabalar, lüks döşenmiş odalar, yüksek masalar da kurumlarda statü sembolleridir.

### 2.3.2. Hikayeler

Kurumlar kültürleriyle ilgili bilgileri, kurumda anlatılan resmi ya da gayri resmi hikayelerle de aktarırlar. Hikayeler, kurumun kültürünün temel özelliklerini canlandırır, hayata geçiriler ve bunları çalışanlara tanıtmış olurlar. Bu hikayeler kurumun kurucuları, mevcut yöneticileri ve kurumun işleyişini etkileyen kararlar hakkındaki olayları kapsar.<sup>25</sup>

Mesela, IBM çalışanları IBM'de gelmiş geçmiş en güçlü yönetim kurulu üyesi olan Thomas Watson Jr.'a karşı gelen fabrika güvenlik görevlisinin hikayesini anlatırlar. Yirmiiki yaşında bir bayan olan güvenlik görevlisi, görev alanına giren çalışanların kimliklerini kontrol ediyordu. Birgün Watson yanında arkadaşlarıyla beraber, bu görevlinin nöbetçi olduğu alandaki kapıya yaklaştı. Watson fabrikanın diğer yerlerinde geçerli olan turuncu bir rozet takmıştı. Görevlinin bulunduğu kapıdan girişe izin verilmesi için gerekli olan yeşil rozeti takmamıştı. Görevli, Watson'un kim olduğunu bilmesine rağmen, uygun rozeti olmayan kişilere söylediği şeyleri O'na da söyledi." Giremezsiniz. Girişiniz onaylanmamıştır. "Watson'a eşlik edenler geri çekildiler. Bu genç güvenlik görevlisi işten kovulacak mıydı? Birisi "Onun kim

<sup>24</sup> John Van Maanen, 'The Smile Factory: Work at Disneyland' s.67. içinde ( Reframing Organizational Culture, edited by, Peter J Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundbeg, 1.bs., California, Sage Publications, 1991 )

<sup>25</sup> Robbins, a.g.e., s.538.

olduğunu bilmiyor musunuz?” diye, sordu. Watson susması için elini kaldırdı. Bu arada bir kişi koşarak uygun rozetle geri döndü. Bu hikayenin anlatılması ile IBM çalışanlarına verilen mesaj, “ Kim olursanız olun, kurallara uyun.” mesajıdır.<sup>26</sup>

Hikayeler yardımı ile kuruma yeni katılan işgörelere kurumda geçerli olan kurallar daha çarpıcı bir şekilde aktarılmakta ve kurum kültürünün devamlılığı sağlanmaktadır.

### 2.3.3. Dil, Jargonlar

Jargon, kültürü tanımlayan özel bir dildir. Jargon, bir kurumda çalışanlara o kurumun üyesi olarak kendi kimliklerini tanımlama şansı verir. Jargonlar ancak kurum içindekiler için anlam ifade eden kısaltma ya da özel anlamlı kelimelerden oluşur. Dışardan birisi bazen bu kelimelerle ne kastedildiğini tam olarak anlayamaz.<sup>27</sup>

Mesela güvenlik birimlerinde genellikle böyle bir dil kullanılmaktadır. Çeşitli suçlular, çeşitli suçlar, suçluyu yakalama yöntemi ve benzerleri hakkında kelimeler geliştirilmiştir. Bu dilde kullanılan kelimeler, çoğu zaman günlük dilde kullanılanlardan daha farklı anlamları vardır.

Çalışanların dili öğrenmesi ve doğru kullanımı da önemli bir özelliktir. Mesela Disneyland müşterileri, hiçbir zaman ‘müşteri’ olarak anılmazlar ve ‘misafirler’ olarak adlandırılırlar. Disneyland’da ‘gezinti yeri’ değil, yalnızca ‘eğlence yerleri’ vardır. Disney, kendisi bir ‘park’tır, ‘eğlence merkezi’ değildir. Ve ‘arka sahne’, ‘ön sahne’ ve ‘sahne’ olarak bölümlere ayrılmıştır. Güvenliği sağlamak üzere istihdam edilen personel ‘polis’ değil, ‘güvenlik elemanları’dır. Çalışanlar, işgününde, ‘üniformalar’ değil, temiz ‘kostümler’ giyer. Ve tabii ki Disneyland’da ‘kazalar’ yoktur, yalnızca nadiren gerçekleşen ‘beklenmeyen durumlar’ vardır.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> A.e., s.585.

<sup>27</sup> Greenberg ve Baron, a.g.e., s.545.

<sup>28</sup> Maanen, a.g.e., s. 65,66.

### 2.3.4. Törenler

Kurumun temel değerlerini öne çıkaran özel kutlamalardır. Deal ve Kennedy "Bir film için senaryo ne ise, kültür için de kutlama odur." demektedir. Başka şekilde ifade edilemeyen değerler kutlamalarla yapılır.<sup>29</sup>

Mesela kurumda on yılını dolduran personele şilt takdim edilmesi, kuruma olan bağlılığa verilen değerın ön plana çıkarılmasıdır. Emekli olan kişiye hazırlanan veda töreni de çalışanlar arasındaki sıcak ilişkileri destekleyen ve kurumun çalışanlarına 'siz değerlisiniz' mesajını veren bir seromonidir.

### 2.3.5. Kahramanlar, Mitolojiler

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edebilecekleri gerçek bir model oluştururlar. Örnek olarak, Disneyland'ın kurucusu Walt Disney, kurumda artık mitolojik bir kahraman haline gelmiştir. Walt Disney hayatta iken, kuruma yeni katılanlara ve halen çalışanlara onun parkta gezmekten ne kadar çok hoşlandığı ve kurallar konusunda ne kadar titiz olduğu anlatılırdı. "Walt şu anda parkta!" diye dikkat çekici bir bağırma, çalışanlara ekstra enerji veriyor ve işlerinde dikkatli olmalarını sağlıyordu. Onun ölümünden sonra, eğiticiler yeni üyelere işlerinde titiz ve dikkatli olmaları gerektiğini "Walt artık her zaman parkta " cümlesi ile belirtmektedirler.<sup>30</sup>

## 2.4. Kurum Kültürünün Devamlılığını Sağlayan Öğe : Kurum İçi Sosyalleşme ( Socialization ) Süreci

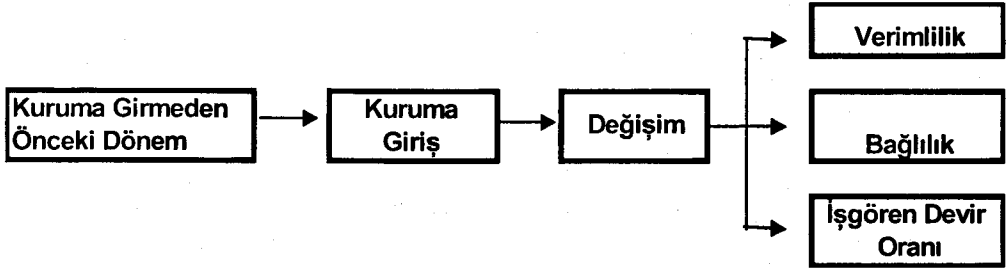
Kuruma yeni katılan bireylerin kurum kültürüne uyum sağlama sürecine Sosyalleşme adı verilmektedir.

Sosyal bilimciler, sosyalleşmeyi, insanların aynı amaç ve değerleri paylaşması ve aynı şeyleri istemesi için biraraya getirilmesi, bu sayede

<sup>29</sup> Greenberg ve Baron, a.g.e., s. 545.

<sup>30</sup> Maanen, a.g.e., s. 67.

kendiliğinden ve gönüllü bir şekilde işbirliği yapması olarak tanımlamaktadırlar.<sup>31</sup> Kurumsal kavram olarak sosyalleşme, kuruma yeni katılan bireylerin kurum kültürüne uyum sağlama sürecidir.



## Şekil 2 : Sosyalleşme Süreci

Kaynak: Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, U.S.A. s.521- 522.

Yukarıdaki tabloda Sosyalleşme üç aşamadan oluşan bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreçler sırasıyla, kuruma girmeden önceki dönem, kuruma giriş ve değişim olarak adlandırılmaktadır. İlk aşama, yeni bir üyenin kuruma girmeden önce edindiği tüm bilgileri kapsar. İkinci aşamada işgören kurumun gerçekleri ile direkt olarak karşılaşmaktadır. Bu aşamada birey kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farklılıklarla karşı karşıya kalabilir. Üçüncü aşamanın süreci daha uzun olabilmektedir. İşgörenin, gerekli olan becerilere sahip olması, yeni rolünü başarıyla yerine getirmesi, çalıştığı kurumun normlarına ve değerlerine uyum sağlaması sürecidir. Bu üç aşamalı süreç, yeni işgörenin işteki verimliliği, kurumun amaçlarına bağlılığı ve kurumda kalma kararı üzerinde etkilidir.

Kültür değişiminin yaşandığı veya iki farklı kurumun birleşmesi durumlarında ise tüm kurum çalışanlarının yeni oluşturulan kurum içerisinde sosyalleşmesi sözkonusu olmaktadır.

<sup>31</sup> Diana C. Pheysey, **Organizational Cultures**, 1.bs., London, Routledge, 1993, s.176.

## 2.5. Kurum Kültürü İle İlgili Kavramlar

### 2.5.1. Alt Kültür – Üst Kültür (Baskın Kültür) Kavramı

Kurumlarda tek bir kültür tipinin tüm kuruma hakim olması durumu nadiren görülmektedir. Genellikle, özellikle de kurumlar büyüdükçe temel olan bir üst kültüre rağmen kurum içerisinde çeşitli departmanlarda pek çok alt kültüre rastlanabilmektedir. Alt kültürlerin üzerinde ise bir baskın kültür vardır.

Bir örgütün kültüründen bahsettiğimizde, örgütün baskın olan kültürü ifade edilmektedir. Eğer örgütün baskın kültürü olmasaydı ve sadece çok sayıda alt kültürlerden oluşmuş olsaydı, uygun olan ya da olmayan davranışları temsil eden tek bir yorum olmayacaktı. Kültürü, davranışları yönlendirme ve şekillendirme konusunda önemli bir araç yapan, kültürün paylaşılan anlam olma yönüdür.<sup>32</sup> Schein'a göre büyük ölçekli kurumlarda gözlemlendiği kadarıyla tek bir kültürün oluşması mümkün değildir. Mutlaka yönetici veya çalışanların birer grubu ve alt kültürleri vardır.<sup>33</sup>

Baskın kültür, o kurumun asıl değerlerini ve kurumda paylaşılan baskın kabulleri yansıtır. Tipik olarak alt kültürlerin üyeleri başka değerleri paylaşırsalar da genelde kurumun temel değerlerini de bütün olarak kabul ederler.

### 2.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

Güçlü kültürün özelliği, kurumun çekirdek değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın biçimde paylaşılmasıdır. Çekirdek değerleri kabul eden üye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa, kültür o denli güçlüdür. Güçlü bir kültür, işgörenlerin davranışları üzerinde yüksek bir kontrole izin verir ve yoğun bir paylaşım derecesine sahiptir.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> A.e., s.512.

<sup>33</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*, s.14.

<sup>34</sup> Robbins, a.g.e., s. 575-576.

## 2.6. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kültür, kurumlarda pek çok rol oynar. Ama bunların en önde geleni, kurum kültürünün üyeleri için bir kimlik duygusu sağlamasıdır. Kurumun değerleri ne kadar iyi tanımlanırsa, çalışanlar da kendilerini kurumun misyonuna o kadar bağlı hissederler. Kültürün ikinci önemli fonksiyonu, kurumun misyonuna bağlılık sağlamaktır. Üçüncü önemli fonksiyonu ise, davranışın standartlarını belirlemektir.<sup>35</sup> Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak kurumu birarada tutmaya yardımcı olan bir sosyal yapıştırıcıdır.<sup>36</sup>

Bu üç önemli role hizmet eden kurum kültürü, açıktır ki; kurumlardaki davranışı etkileyen önemli bir güçtür.

Kurum kültürünün temel fonksiyonları;

- 1- Üyeleri için bir kimlik duygusu sağlamak
- 2-Kurumun misyonuna bağlılık sağlamak
- 3-Davranışın standartlarını belirlemek

olarak belirtilebilir.

Scholz tarafından ise, kurum kültürüne üç temel fonksiyon yüklenmektedir.<sup>37</sup> Birinci olarak, '**bütünleştirme fonksiyonu**', çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Kurum bağlılığını artırıcı bir görev görür. '**Koordinasyon fonksiyonu**' ise, işgörelere belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, kontrol eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü, kurum stratejisinin yerleştirilmesine katkıda bulunur. Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü çalışanların kurum ile ilgili olan tutumlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün '**motivasyon fonksiyonu**'dur.

<sup>35</sup> Greenberg ve Baron, a.g.e. s.540.

<sup>36</sup> Robbins, a.g.e., s.577.

<sup>37</sup> Ayla Okay, Kurum Kimliği, 3.bs., İstanbul, Mediacat Yayınları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2002, s.226.

## 2.7. Kurum Kültürü ve Kurumsal Strateji Arasındaki İlişki

Kurum kültürünü etkileyen önemli faktörlerden birisi de kurumun dış çevreyle ilgili tecrübeleridir. Temel olarak dış çevre faktörleri rakipler ve müşteriler olarak belirtilebilir. Strateji ve kültürü birleştirmek için kurumun geleceği için bir vizyon; ve bu vizyonu gerçekleştirmek için strateji oluşturmalıdır. Vizyona adanmış ve vizyon tarafından motive edilen kurum kültürü ise korunmalı ve beslenmelidir. Çünkü kurumların uzun dönemli başarıları üstün nitelikli stratejiler ve güçlü kültürler gerektirir.<sup>38</sup>

Hickman ve Silva'ya göre stratejik düşünme ve kültür oluşumu birbirinden ayrılır ve ustaca birleştirilmezse, kurumun mükemmeliğinin yapısı zayıflar. Ürün ve servislerin kalitesi düşer, satış ve karlılık azalır. Bu uyumlu birlik olmadan yöneticiler kurumları için etkin sonuçlar alamazlar. Kurum kültürü dikkate alınmaksızın geliştirilen stratejiler ancak kısa süreli başarılar getirebilir. Öte yandan en güçlü kültür bile işe yaramayan bir stratejiyi başarıya götürmez.<sup>39</sup>

Başarılı stratejiler geliştirebilmek için, önemli strateji unsurları ise, 'müşteriler', 'rakipler' ve 'kurum' dur. Kurum kültürü ve stratejinin birbiri ile uyumlu hale getirilmesi için iki önemli grup olan rakiplerin ve müşterilerin dikkatlice analiz edilmesi gerekmektedir. Stratejik düşünme; müşteriler ve çalışanlar yönünden bakıldığında, müşteri kazanmayı ve tutmayı hedefler. Kültür oluşumu ise çalışanları geliştirir, motive eder ve doğru elemanları birleştirir. Ancak kurum kültürü çalışanlarını ne kadar güçlü motive etse ve geliştirse de, eğer müşteriler daha iyi ürün ve hizmet alamıyorlarsa kültür harcanmış demektir. Müşteri ve çalışanlar arasındaki ilişki yetenekli ve iyi yetişmiş yöneticilerce kontrol edilmelidir.<sup>40</sup>

Yöneticiler, strateji bileşenleri olan 'müşteriler, rakipler ve kurum' ile kültür

<sup>38</sup> Craig R. Hickman, Michael A. Silva, **Creating Excellence, Managing Corporate Culture, Strategy & Change in the New Age**, 2.bs., Britain, Unwin Paperbacks, 1985 s.25.

<sup>39</sup> Hickmann ve Silva, a.g.e s.79.

<sup>40</sup> A.e., s.48-55.

bileşenleri olan 'bağlılık, rekabet ve istikrar' arasındaki uyum ve muhtemel uyumsuzlukları keşfetmek konusunda daima uyanık olmalıdırlar. Tehlike sinyalleri aldıklarında hazırlıklı olmalı ve kesin tavırla hareket etmelidirler. <sup>41</sup> Bu özellikle örgütün çevresi (rakipler, müşteriler) dinamik olduğunda daha çok önem kazanmaktadır. Çevre hızlı bir değişim içindeyse, kurumun kültürü artık stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için bu değişime uyum sağlamak durumundadır. Eğer kurum dengeli bir çevreyle karşı karşıya ise, davranışlarda bir tutarlık olması kurum için bir değerdir. Fakat kültür çevredeki değişimlere uyum sağlamayı zorlaştırdığında kurum için bir yük olabilir. <sup>42</sup>

## 2.8. Teknoloji Ve Kurum Kültürü Üzerindeki Rolü

Teknoloji, kurum kültürünü etkileyen ve kültürden etkilenen önemli bir dış faktördür. Teknolojiyi, girdileri kullanılabilir çıktılara dönüştürmek için kullanılan fiziksel ve ruhsal(mental) süreç olarak tanımlayabiliriz. Teknoloji, kurumun efektif çalışmasını sağladığı gibi, çalışanların davranışlarını da etkiler. Ayrıca bireylerin değişik şekillerde çalışmasını da sağlar. (Yüzyüze görüşmek yerine telekonferans yapmak gibi.) Teknoloji kullanan kurumların diğerlerine göre daha efektif üretim yapma, daha iyi dağıtım yapma ve daha ucuza satış yapma gibi avantajları olur. <sup>43</sup>

Günümüzdeki iş ortamı yüksek teknoloji kullanımını arttırmaktadır. Teknoloji pekçok insan için çalışmanın doğasını kökten değiştirmiştir. Otomasyon, insanlar tarafından yapılacak işlerin makinalar tarafından yapılması sürecidir. Otomasyonun gelişmesi ikinci sanayi devrimi olarak da adlandırılır. Otomasyonun çeşitli türlerini kullanan firmalarda zamandan, harcamadan yapılan tasarrufların yanı sıra, kalitede de yükselme görülmektedir. Ancak firmalar otomasyona geçmeden önce iyi değerlendirmelidirler, çünkü otomasyon maliyetlidir. Otomasyon bazı işleri devre dışı bıraktığı için, işsizliğe sebep olduğu da bilinir. <sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> A.e., s.89.

<sup>42</sup> Robbins a.g.e., s.578.

<sup>43</sup> Greenberg ve Baron, a.g.e., s.533.

<sup>44</sup> A.e., s.555.

Bilişim teknolojilerinin ve özellikle internetin kurum içi iletişimde kullanılmaya başlaması, pek çok kurumun sanal olarak faaliyet göstermesine imkan tanımaktadır.<sup>45</sup> Kurum içi iletişim de gittikçe daha fazla sanal boyuta taşınmaktadır. Sanal boyutta iletişim sağlamanın da kurum kültürü üzerinde etkisi olabilecektir. Bu etki iş yaşamını sürdüren insanlar arasında insan insana temasın gittikçe daha nadir görülen bir öge olması biçiminde olabilecektir. Ancak, tek bir mesajla pekçok kişiye ulaşma imkanı sağlaması; sanal da olsa, kurum içi iletişimin daha etkin ve samimi olabilmesine de yol açabilecektir.

### 3. KURUMSAL KÜLTÜRLERİN GENEL SINIFLANMASI

Kurum kültürünün tanımlanmasındaki farklı yaklaşımların, kurum kültürü sınıflamasında da geçerli olduğu söylenebilir. Konu üzerinde çalışmaları bulunan araştırmacılar farklı bakış açılarından yola çıkarak farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Ancak kurumlarda alt kültür- üst kültür tanımlamasında da belirtildiği gibi, her zaman tek bir kurum kültürünün hakim olamayacağı gerçeğinden yola çıkarak bu sınıflandırmaların kültürü anlamada yol gösterici olduğu söylenebilir.

Rob Goffe ve Gareth Jones, bir kurum için tek bir doğru kurumsal kültür bulunmadığını, yalnızca varolan ticari durum için, doğru olan kurumsal kültürün mevcut olduğunu söylemektedirler.<sup>46</sup>

Bu sınıflandırmalar içerisinde en çok kullanılan daha sonra da Schneider tarafından geliştirilen Charles Handy'nin yapmış olduğu sınıflandırma, literatürde yer alan en kabul görmüş sınıflandırmalardan bir tanesidir.<sup>47</sup>

#### 3.1. Harrison Handy Kurumsal Kültür Sınıflandırması

Harrison ve Handy, kurum kültürü sınıflandırmasını mitolojiden yola çıkarak

---

<sup>45</sup> Goffe ve Jones a.g.e., s.31.

<sup>46</sup> A.e., s.30.

<sup>47</sup> Beril Akıncı Vural, Kurum Kültürü, 1.bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.74.

tanımlamıştır. Harrison'ın ilk olarak 1972'de geliştirdiği modeli, Handy 1980'de tekrar düzenlemiştir.<sup>48</sup>

### **3.1.1. Rol Kültürü (Apollo)**

Bu kültürde rol ve statü önemlidir. Kararları lider almaktadır. Örgüt içi iletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya gitmektedir, fakat bölümler arası iletişim azdır. Bürokrasi ile ortak noktalara sahiptir. Büyük banka ve sigorta şirketlerinde görülür, iç yapılarında atalet oluşabilir.

### **3.1.2. Görev Kültürü (Athena)**

Bu kültür tipinde görevler çok önemlidir. İşin bitirilmesi üzerinde durur, çevresel değişimlere karşı esnekler. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir.<sup>49</sup> Örnek olarak, gruplar, proje takımları verilebilir.

### **3.1.3. Güç Kültürü (Zeus)**

Merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır.<sup>50</sup>

### **3.1.4. Birey Kültürü (Dionysus)**

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Mevcut kurumsal yapı, kurum içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Kurumda bireysel

---

<sup>48</sup> Adrian Furnham ve Barrie Gunter, *Corporate Assessment, Auditing a Company's Personality*, 1.bs., Britain, Mackay of Chatham, 1993, s.87.

<sup>49</sup> Terzi, a.g.e., s.79.

<sup>50</sup> A.e., s.78,79.

kimlikler hakimdir. İşgörenler kurum için değil, kurum işgörenler için çalışır.<sup>51</sup> Bu tür kurumlarda hiyerarşi olmadığından, denetimi pek mümkün değildir.<sup>52</sup>

## **3.2. Bill Schneider'in Kurumsal Kültürler Sınıflaması**

Schneider tarafından geliştirilen model, Harrison ve Handy çalışmalarına dayanır.

### **3.2.1. Kontrol Kültürü:**

Bu kültür tipinde, en dikkat edilen şey, fiili tecrübeler, uygulama imkanı olan yararlılıktır. Karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış, kural yönelimli ve analitik bir yol izler.<sup>53</sup>

### **3.2.2. İşbirliği Kültürü:**

İşbirliği kültürü, kontrol kültürüne benzemektedir. Kontrol kültüründen farkı, karar alma süreçlerinin daha informal ve insan yönelimli olmasıdır. Yardım kuruluşları örnek olarak verilebilir.

### **3.2.3. Yetenek Kültürü:**

Yaratıcı düşünceler ön plandadır. İşgörenlerin bireysel performanslarının ön plana çıktığı kültür tipidir. Bu kültür tipinde, niteliğe azami derecede dikkat edilir.<sup>54</sup> Örnek olarak reklam ajansları verilebilir.

### **3.2.4. Geliştirme Kültürü:**

Yüksek gayeler ve idealler vardır. Karar alma süreçleri subjektif ve insan

---

<sup>51</sup> A.e., s.79.

<sup>52</sup> Okay, a.g.e., s.216.

<sup>53</sup> Terzi, a.g.e., s.80.

<sup>54</sup> A.e., s.81.

yönelimlidir.<sup>55</sup> Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı dinsel ve tedavi edici kurumlarda görülebilir.

### 3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması

Kurum kültürünün Deal ve Kennedy tarafından geliştirilen tipolojisi kendileri tarafından geliştirilmiş bir matrise dayanmaktadır. Matrisin yatay ekseninde seçilen stratejinin başarısı üzerinden enformasyon geri akışı, dikey ekseninde ise kurum aktiviteleri ile bağlantılı riskler bulunmaktadır.<sup>56</sup>

Aşağıdaki tabloda Deal ve Kennedy tarafından tanımlanan (4) kültür tipi bulunmaktadır:



Şekil 3 : Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması

#### 3.3.1. Atılğan Kültür:

Yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürüdür. Bireyler yüksek risk alır, hareketlerin doğruluğu ve yanlışı hakkında hızlı geribildirim alırlar. Bu tip kurumlarda yüksek

<sup>55</sup> A.e., s.81.

<sup>56</sup> Okay, a.g.e., s.218. ( Pflaum, "Corporate Culture" s.62-63)

risk-yüksek kazanç anlayışı vardır.<sup>57</sup> Bu kültürü uygulayan kurumlar reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verir. Bu kültürde yıldız olan gruplar ve ekiplerden daha çok bireylerdir.<sup>58</sup>

### **3.3.2. Aktivite Kültürü:**

Düşük risk, hızlı geri bildirim kültürüdür. Bu tür kurumlarda müşteri hizmet kalitesi yüksektir. Bu kültürde önemli olan nitelikten çok rakamsal sonuçlardır.<sup>59</sup> Bu tip kurumlarda yüksek satış hacmini elinde bulunduran kimselere kahraman gözüyle bakılmaktadır. Bu kültüre tekstil sektörü örnek olarak gösterilebilir.<sup>60</sup>

### **3.3.3. Yetki Kültürü:**

Yüksek risk, yavaş geri bildirim olduğu kültürdür. Bu tip kurumlarda kısa vadeli dalgalanmalar ve nakit akışı problemlerine karşı savunmasız bir yapı mevcuttur.<sup>61</sup> Bu kültürde, verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek riskli ve raslantıya bağlıdır.<sup>62</sup> Yüksek teknoloji şirketleri örnek olarak verilebilir.

### **3.3.4. Kapalı Hiyerarşi Kültürü:**

Düşük risk, yavaş geri bildirim olduğu kültürdür. Bu kültürde en önemli olan değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu kültürde personel oldukça yavaş çalışmakta ve hata yapmamaya gayret etmektedir.<sup>63</sup> Kamu kurumları örnek olarak gösterilebilir.

---

<sup>57</sup> Furnham ve Gunter, a.g.e., s.82.

<sup>58</sup> Vural, a.g.e., s.85.

<sup>59</sup> Furnham ve Gunter, a.g.e, s.82.

<sup>60</sup> Vural, a.g.e., s.87.

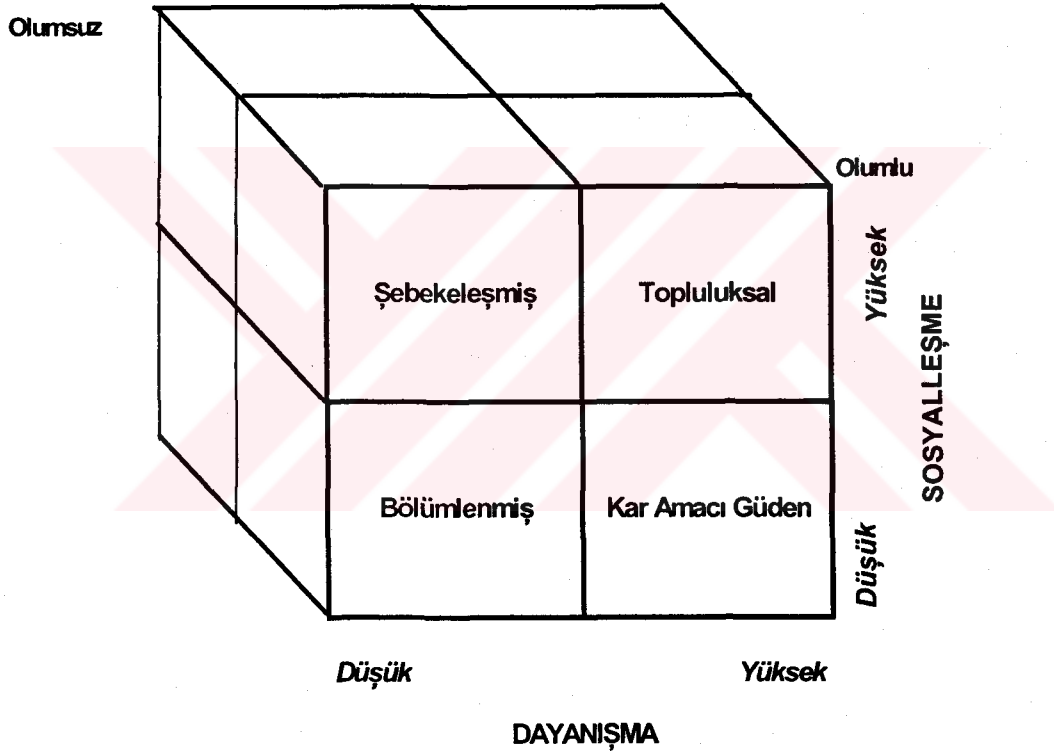
<sup>61</sup> Furnham ve Gunter, a.g.e, s. 83.

<sup>62</sup> Vural, a.g.e., s.86.

<sup>63</sup> A.e., s.87.

### 3.4. Rob Goffe Ve Gareth Jones Kurumsal Tipolojisi

Rob Goffe ve Gareth Jones kurumsal kültür tiplerini sosyalleşme ve dayanışma kavramlarından yola çıkarak oluşturdukları matris ve bu matrise olumlu ve olumsuz öğelerin de etkisinin eklenmesiyle Çift 'S' Küpü olarak adlandırdıkları yöntem aracılığıyla açıklamışlardır. Bu çalışmalarında kurum kültürü, dört ana başlık altında "şebekleşmiş, kâr amacı güden, topluluksal ve bölümlenmiş" kültür tipleri olarak incelenmiştir:



Şekil 4 : Sosyalleşme, Dayanışma ve Çift " S " Formülü Kurum Kültür Şeması  
Çift S = (Sociality and Solidarity )

Kaynak: Rob Goffe, Gareth Jones, Kurum Kültürü, Çev. Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya A.Ş. Yayınları, 1.bs , Ankara, 2002, s.43.

Bu modelin şemasında dikey ekseninde sosyalleşme, yatay olanda ise dayanışma boyutu bulunmaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru

seyretmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma kavramlarının uzun zamandan beri süregelen, yerleşik, kökenleri vardır. Bu ögeler; Fransız İhtilali'nin felsefi mirası içinden doğuşundan bu yana sosyolojik geleneğin değişmezleri olmuştur.<sup>64</sup>

**Sosyalleşme**, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Sosyalleşme çoğu kez doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. İnsanlar birbirlerine yardım ederler ve bunu karşılık beklemezsiniz ve içten pazarlıklı olmaksızın yapmak isterler. Yüksek sosyalleşme insanların birbirine karşılık beklemezsiniz nazik davranması, birbiri ile ilgilenmesi ve bir diğerine önem vermesi demektir. Yüksek sosyalleşme içeren ilişkilerde dostluklara ve hatıra çok önemli bir değer biçilir.<sup>65</sup> Robbins'e göre, sosyalleşme, yüksek derecede insana yönelik olma ve takıma yönelik olma durumu ile uyum gösterir. Bu kavram, sonuçlardan daha fazla işin yapılmasında kullanılan yöntem odaklıdır.<sup>66</sup>

**Dayanışma** ise, sosyalliğin tam tersine duygulardan çok mantığa dayanır. Görev odaklı olmanın ölçüsünü gösterir. Tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça belirlenmiş paylaşılan hedeflere dayanır. Dayanışma ilişkisi içerisindeki kişilerin birbirleri ile sosyal anlamda ilişki kurup kurmamaları önemli değildir. İşçi sendikaları, dayanışmanın yüksek olduğu kurumlara örnek olarak verilebilir.<sup>67</sup> Dayanışma, görevlendirme ve saldırganlık üzerinde yüksek derecede dikkat gösterme kavramları ile uyum gösterir.<sup>68</sup>

Kurum kültürü tipleri Goffee ve Jones tarafından dört ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

---

<sup>64</sup> A.e., s.44.

<sup>65</sup> A.e., s.45-46.

<sup>66</sup> Robbins, a.g.e., s.527.

<sup>67</sup> Goffe ve Jones, a.g.e., s.52.

<sup>68</sup> Robbins, a.g.e., s.527.

### **3.4.1. Şebekeleşmiş Kurum Kültürü Tipi**

#### **(Networked Culture)**

Şemada görüldüğü gibi yüksek derecede sosyal bir kurumsal kültüre ve düşük dayanışmaya sahip olan kuruluşlar şebekeleşmiş tipte kuruluşlardır.

Bu tip kurumlar, üyelerini , aile ve arkadaş olarak görürler. İnsanlar birbirlerini tanır ve severler. Çalışanlar, birbirlerine gönüllü olarak yardımcı olur ve bilgi paylaşımına açıktırlar. Bu kültür ile ilgili negatif yön, arkadaşlık üzerinde odaklanmanın yetersiz performansa göz yummaya yol açabilmesi ve kurum içerisinde politik klikler oluşturmasıdır.<sup>69</sup>

### **3.4.2. Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür Tipi**

#### **(Mercenary Culture)**

Yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme düzeyine sahip kuruluşların kâr amacı güden türde bir kurum kültürüne sahip oldukları gözükmemektedir.

Bu tip kurumlar yoğun bir şekilde hedef odaklıdır. Bireyler, hedeflere ulaşabilmek için hırslı ve karardır. İşlerin çabukça ve güçlü bir amaç duygusu ile yapılması insanlara adeta zevk verir. Kar amacı güden kültürler sadece kazanmakla değil, düşman olarak belirlenen rakiplerini zayıflatma ve yok etme yöntemleri ile de ilgilidirler. Bu kültürde hedefler ve nesnellik üzerinde odaklanma, kişisel ilişkilerin önemini düşürür. Bu kültür şeklinde yaşanabilecek olumsuzluk, düşük performanslı olarak değerlendirilmiş kişilerin neredeyse, insaniyet dışı bir davranışa maruz kalmalarıdır.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Goffee ve Jones, a.g.e., s.104-216.

<sup>70</sup> Robbins, a.g.e., s.527.

### **3.4.3. Bölümlenmiş Kültür Tipi**

#### **(Fragmented Culture)**

Eğer bir kuruluş iki ilişki şekli açısından da düşük sınıfta yer alıyorsa, yani hem düşük dayanışmaya hem de düşük derecede sosyalliğe sahipse, bu bölümlenmiş kurumsal kültürü temsil eder.

Bu tip kurumlar bireyci görüşe sahip kişilerden oluşmaktadır. Kurumda çalışan bireyler ve onların işle ilgili görevleri ve taahhütleri önde gelir. Kuruma ait çok az kimlik özellikleri vardır. Bölümlenmiş kültürlerde, çalışanlar sadece ürünleri ve üretimlerinin kalitesi ile değerlendirilirler. Bu kültür tipinde oluşabilecek olumsuz tablo, birinin bir diğerini çok fazla eleştirmesi ve takım ruhunun yokluğudur.<sup>71</sup>

### **3.4.4. Topluluksal Kültür Tipi**

#### **(Communal Culture)**

Sosyalleşme ve dayanışma açısından yüksek dereceli bir kurum, topluluksal bir kültürü temsil etmektedir.

Bu tip kültürde, hem arkadaşlık hem de performans değerlidir. İnsanlar aidiyet duygusuna sahipken, bir yandan da hedef gerçekleştirme konusunda amansız bir odaklanma vardır. Bu kültürün liderleri karizmatik ve kurumun geleceği hakkında ilham veren kişi olma meyilindedirler. Çalışanların kuruma bağlılığı yüksektir. Genellikle kurucu da olan, karizmatik liderler, kendilerinden sonra kurumun başarılı bir şekilde devam etmesini sağlayacak kişilere fırsat tanımaktan ziyade, sadece kendi uygulamalarını takip edebilecek öğrenci yetiştirme bakışına sahip olabilmektedir. Bu da iş ikliminin sadece bir kişi üzerinde odaklı olmasına neden olabilmektedir. Topluluksal kültür, iş yaşamına yeni başlamış, kurucuların halen lider ve yönetici olarak buldukları kurumlarda daha sık görülür.

Bir kurum kültürü bu dört kültür tipinden yalnızca bir tanesi ile tanımlanabiliyor olsa da birçok kurum, bünyesinde birden fazla kurumsal kültürü

<sup>71</sup> A.e., s.527.

barındırabilmektedir. Goffe ve Jones yukarda açıklanan dört kurumsal kültür tipinin kurum içinde bir yaşam döngüsü olduğunu, bir tip kültürden diğer tip kültüre geçişin mümkün olduğunu belirtmektedirler. Bu değişim, sosyalleşme ve dayanışma seviyelerinde gerçekleşecek değişim yoluyla olabilecektir. Herhangi bir kurum için şebekeleşmiş, kâr amacı güden, topluluksal ya da bölümlenmiş türdeki kültürü iyi ya da kötü olarak değerlendirmek mümkün değildir.<sup>72</sup> Kurumsal kültür tiplerinden herbiri işlevsel olabileceği yani kurum başarısına katkıda bulunabileceği gibi kurum başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek öğeler içerebilir. Bu o tip kültürün olumsuz yönüdür. Her tip kültürün, olumsuzluklara kayma ihtimali bulunmaktadır.<sup>73</sup> Bu nedenle, kurum kültürü matrisi, kendisine olumlu ve olumsuz eksenlerinin de eklenmesi ile üçboyutlu bir küp haline gelmektedir.

Uzun yıllar süren araştırmalar ve entelektüel tartışmalar, insanların daima davranış açısından sosyalleşme ve diğer açılardan da dayanışma başlığı altında toplayabileceğimiz iki ayrı şekilde birbirleriyle ilişki halinde olduklarını göstermiştir. Bu tezde; bu nedenle, Rob Goffe ve Gareth Jones tarafından hazırlanan kurum kültürü analizi yönteminde uygulanan anketler kullanılmıştır.

#### **4. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ**

Kurum kültürü analizi, çalışanların kurumsal kültür algılarını belirlemeyi ve gerekiyorsa değiştirmeyi hedefler. Değişim stratejilerinin geliştirilebilmesi için, firma, departman ve kişi bazında uygulanabilen envanterlerle 'mevcut durum' ve yüksek başarı için 'olması gereken durum' araştırılır. Bu araştırmalar farklı pozisyon ve fonksiyonlara göre değerlendirilir.

Mevcut durum: Firmanın şu anda içinde bulunduğu iş ortamı, kurum kültürü ve buna bağlı bireylerin ve grupların iş algıları, iletişim yapısı ve çalışma alışkanlıklarının ölçülmesi ve analizidir.

Olması gereken durum: Firmanın geliştirme ve değişim programları

<sup>72</sup> Goffee ve Jones, a.g.e., s.30.

<sup>73</sup> A.e., s.30.

sonucunda ulaşmak istediği ideal yapı içerisinde birey ve grupların tercih, eğilim ve ihtiyaçlarının ölçülmesi ve analizidir.

Kurum kültürünün analizinde, mevcut kurum kültürü; kültürün sektörün içinde bulunduğu duruma ve rekabet koşullarına uygunluğu; rekabet avantajı yaratmak ve performansı artırmak için nasıl bir kurum kültürü olması gerektiği; kültürel değişimin, farklı bölümler ve pozisyonlar tarafından nasıl algılandığı konuları üzerinde durulmaktadır. Analizin amacı, kurumların değişim ihtiyaçlarını, değişimin yönünü ve boyutunu, uygulamaya yönelik bir şekilde değerlendirmelerini sağlamaktır.

Bu kısımda tezin araştırma bölümünde yer verilen Rob Goffe ve Gareth Jones tarafından geliştirilen kurum kültürü analizi yöntemine yer verilecektir.<sup>74</sup> Kurumların kültürleri hakkında bir yargıya varılabilmesi amacıyla dört aşamalı bir yöntem geliştirilmiştir.

Bunlardan ilki, bir gözlem kontrol listesidir. Gözlem kontrol listesi, 'işyerinde elemanlara fiziksel çalışma alanlarının nasıl sunulduğu', 'insanların birbirleriyle nasıl iletişim kurdukları', 'çalışanların zamanı nasıl değerlendirdiği' ve 'kişilerin kendilerini nasıl ifade ettikleri' kriterlerine göre oluşturulmuştur. Mesela, " Çalışma alanı ortaklaşa mı kullanılır? Yoksa, kapılar sıkı sıkıya kapalı mıdır? İnsanlar birbirleriyle hangi yollarla fikir ve bilgi alışverişinde bulunmayı yeğliyorlar? Yüz yüze mi, elektronik posta ile mi, telefonla mı, faksla mı? Çalışanlar işte ne kadar zaman harcıyorlar? İnsanlar o kurumda ya da mesleklerinde ne kadar devam etmekte? kurum içinde insanlar, bir parçası oldukları ekipleriyle mi, bölümleriyle mi, kurumun tümüyle mi, uzmanlık alanlarıyla mı, bağlı oldukları sendikalarıyla mı, yoksa müşterileriyle mi öne çıkıyorlar? " sorularının cevapları kurum kültürü hakkında ipucu verebilecektir. Bu ipuçları kültürlerin 'şebekleşmiş, kar amacı güden, bölümlenmiş ve topluluksal' tiplerinden hangisine benzediği yönünde bir gösterge olacaktır. Mesela, şebekleşmiş tip kültürde, ofis kapıları açık durup, kilitlemezken, bölümlenmiş tip kültürde, bireylerin çalışma alanları herhangi bir dış etkiden ötürü rahatsız olmayacakları şekilde tasarlanmıştır.

İkincisi ve üçüncü yöntem, Rob Goffe ve Gareth Jones tarafından

---

<sup>74</sup> A.e., s.72-101.

danışmanlık ve araştırmalarını yürüttükleri firma çalışanlarından aldıkları cevaplar kullanılmak suretiyle hazırlanmış testlerin uygulanmasıdır. Bu testler bu tezin araştırma kısmında kullanılan 1. ve 2. ankete kaynak teşkil etmektedir. İkinci yöntemdeki sorular kurumdaki sosyalleşme ve dayanışma seviyelerinin tesbit edilebilmesine yöneliktir.

Üçüncü yöntem ise ikinci yöntem sonuçlarından çıkan ve kurumsal kültür tipinin tasvirini yapan sonuçlardan yararlanarak, bu kurumsal kültür tipinin olumlu biçiminde mi, yoksa olumsuz biçiminde mi varolduğunu sınyan test yöntemidir. Yani ikinci yöntemin uygulanmasından sonra ortaya çıkan sonucu, kendisine kaynak olarak kullanır.

Dördüncü yöntem ise, firma bünyesinde çalışan insanların hangi durumlara ne gibi tepkiler verebileceklerini ölçmeye imkan tanıyan, herbir kurumsal kültür türü için kurgulanmış çeşitli senaryolardır. Toplam on adet senaryo bulunmaktadır. Her bir kültür tipinde çalışanların bu senaryolar karşısında verebilecekleri muhtemel olumlu ve olumsuz tepkilere yer verilmiştir. Meselâ, senaryolardan biri, “Yüksek performans göstermiş birisinin bu performansı karşılığında bir ödül almasıdır.” Şebekeleşmiş tip kültüre sahip bir kurumda, olumlu tepki, “bu durumu izleyen haftalarda diğer çalışanların o elemanla yakın ilişkiler kurma gayreti içerisine girmesidir”, olumsuz tepki ise, “başka bir çalışanın bu ödülün yeterince hak edilmediğine dair bir söylenti çıkarması ve bu söylentilerin kurum içinde devam etmesidir.” Aynı senaryoya kâr amacı güden bir kurumda verilebilecek olumlu tepki, “diğer çalışanların da performanslarını yükseltmek için çabalamaları”; olumsuz tepki ise, “çalışanların, o elemanla aynı hedefe ulaşmak için her yolu mübah sayarak hareket etmeleridir.” Bir kurumun bu senaryolara vereceği tepkiler, o kurumun hangi tip kültüre sahip olduğuna göre değişecektir. Bu tepkilerden yola çıkarak, analizi yapılan kurumun kültürünü belirleyebilmek mümkün olacaktır.

Kurum kültürü ile ilgili yapılan pek çok araştırmada ve makalede olduğu gibi Goffee ve Jones'un çalışmalarında da idealize edilmiş bir kültür tipi bulunmamaktadır. Ancak muhtelif şartlar altında daha başarılı olması beklenen kültür tipleri bulunmaktadır. Mesela şebekeleşmiş türdeki kurumsal kültürün, rekabette önemli silahlar olarak kabul edilen yaratıcılık ve serbest bilgi akışının

gözlemlendiği kuruluşlar için, çok uygun bir kültür olduğu belirtilmektedir. Kar amacı güden türdeki kurumsal kültür ise, daha çok rekabet avantajının yaşamsal kaynaklarının tehlike altında olduğu ve kuruluşun derhal ve ahenkli bir biçimde değişmesi gerektiği durumlarda tavsiye edilmektedir.

Hangi kültür tipinde olursa olsun, işlevsel olmayan öğelerin de kültürde etkisi görülebilir. Mesela topluluksal kültürde; insani ilişkiler ve kurumsal bağlılık yüksektir. Aynı zamanda bu kültür, performansa ve hedeflere yoğunlaşmıştır. Topluluksal kültür tipinde olan bir kurumda, sosyalleşme ve dayanışma öğelerinin sağlıklı biçimleri etkin olduğunda, firmaların son derece etkin ve çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu tip kurum kültürü Amerikan bilgisayar firması olan Hewlett Packard'da görülen kurumsal kültür tipidir. Ancak sosyalleşme ve dayanışma olgularının kurum kültürünü zayıflatıcı bir hal alması da söz konusu olabilmektedir. Mesela yüksek sosyalleşme kişisel önyargıların ön plana çıkması ile performans değerlendirmede hatalara yol açabilir. Şöyle ki, bir elemanın düşük performans göstermesi hoşgörü ile karşılanabilir. Ya da çalışanlar kurum bağlılığını o kadar ileri bir boyuta götürebilirler ki, kurumun ürünleri veya hizmetleri hakkında dışarıdan gelebilecek eleştirilere çalışanlar duygusal yaklaşabilir ve aksaklıkların düzeltilmesi için yeterince çaba göstermeyebilirler. Çünkü çalışanların kültürel bakışında, "Firma ürünleri o kadar iyidir ki, yanına rekabet açısından kolay kolay yaklaşılamaz." Böylesine bir kültür bilinci, kendini beğenmişliğe ve aşırı rahatlığa yol açabilir.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Goffee ve Jones, a.g.e., s.212.

## 5. KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞİMİ

Kurum kültürünün değiştirilmesine yönelik yapılacak bir çalışmada öncelikle kurumun bir kültür değişimine ihtiyacı olup olmadığı sorusunun cevabı verilmelidir. Değişim ihtiyacının belirlenmesi için ise öncelikle mevcut kurum kültürünün analiz edilmesi uygun olacaktır. Kurumda yerleştirilmesi istenen kültür tipi ile mevcut kültür tipi arasında farklılıklar bulunması durumunda ise kültür değişim talebi söz konusu olacaktır. Kurumun değişim ihtiyacının olduğu belirlenirse, hedeflenen kültürün ne olduğu ve varolanın yerine bu yeni kültürün nasıl yerleştirileceği olgusu önem kazanır.

### 5.1. Kurumlarda Kültürel Değişim

Kurumlarda insan kaynağının ve insancıl değerlerin önem kazanması, önem kazanması, kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır. Kurum kültürü değişiminde amaç, işletmeyi çevresel değişikliklere uyum sağlayacak ve iç faaliyetlerini düzenleyip bütünleştirecek pozisyona getirmektir. Mevcut kurum kültürü, hem kurucuya ait inanç, değer ve davranışları hem de bunların kurumdaki yorumlarını yansıtır. Bu yorumlama da stratejik değişikliğin etkinliğini belirler. Bu nedenle, stratejideki değişiklikleri kurum kültüründe değişimin izlemesi gerekir. Aksi halde stratejinin başarısız olma ihtimali yüksektir.<sup>76</sup> Çünkü, bir kurumun üst yöneticileri veya liderlerinin, stratejilerin uygulanması konusunda, kurum çalışanlarını teşvik etmede kullanacakları araçlardan biri de kültürdür.

Schein'a göre değişim sürecinde kullanılacak mekanizmalar, kurumun hangi büyüme evresinde olduğuna bağlıdır. Bu evreler, kuruluş ve yeni büyüme, kurumun gelişiminin ortası, olgunluk ve düşüştür. Değişim, kurum hangi evrede olursa olsun yönetilmelidir. Ancak kültürün oluşma süresi arttıkça, kültür değişimini sağlamak daha zor, kullanılacak mekanizmalar da daha yıkıcı olmaktadır. İki kurumun birleşmesi, bir kurumun bir diğeri tarafından elde edilmesi gibi birçok tehlikeli

<sup>76</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*, s.381-384.

süreçlerde de kültür yönetilmeli ve kontrol edilmelidir.<sup>77</sup>

Goffe ve Jones ise, bir kültür tipinden diğerine geçişinin çalışanların sosyalleşme ve dayanışma davranışlarını değiştirerek gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedirler.<sup>78</sup>

Kurumlar bazen kültür değişimi ihtiyaçlarını tek başlarına belirleyemezler. Bu durumda kurum dışından bir uzmandan destek alınması söz konusu olabilir. Kültür değişiminde, kurum dışından destek alınmasına örnek olarak olarak Gamma Tech Firmasının yaşadığı değişim verilebilir.<sup>79</sup>

“Gamma Tech, pazarlamanın gereksiz bir yönetim fonksiyonu olduğuna inanmış; gelecekte firmanın etkili olup olmamasında, pazarlamanın diğer faktörlere nazaran pek de bir öneminin olmadığı varsayımını kabul etmiş bir kurumdu. Kurumun önde gelen yöneticileri, kendi kültürlerini değerlendirirken pazarlamayı sadece “zaten sahip olunan ürünleri pazarlamak” olan bir olgu olarak gördüklerini keşfettiler. Yöneticiler, kurum dışından bir danışmanın da yardımıyla, pazarlama hakkındaki sınırlı ve taraflı düşüncelerini farkettiler. Daha sonra da kendilerini bu konuda eğiterek zihinlerindeki ve Gamma Tech’in vizyonundaki pazarlama mantığını yeniden tanımlayıp, müşterilerle ve ürün gelişimleriyle daha çok ilgilendiler. Yeni ürünlerin pazardaki satış gücünü yönetip, uzun soluklu bir pazarlama stratejisi belirleyip gelecekte müşterilerin duyacağı ihtiyaçlara cevap verecek bir ürün tanımlama stratejisini ortaya koydular.

Gama Tech yöneticilerinin aniden fettiği şey; işletmede, faaliyetlerin daha da başarılı olması için gerekli olanın pazarlama fonksiyonu olmasıydı. Daha önce farketmedikleri pazarlama yöneticilerinin yeteneklerini gözlemlemeye başlayan üst düzey yöneticiler, onlara daha merkezi bir rol biçerek daha da değer verdiklerini ve önemsediklerini gösterdiler. Önemsiz olduğunu varsaydıkları pazarlamanın aslında önemli olduğunu anlayarak, zihinlerindeki pazarlama tanımını yenilediler. Kurum, pazarlama fonksiyonuna karşı gösterilen ilgi arttıktan sonra başarıya ulaştı. Bu

---

<sup>77</sup> A.e., s.303-304.

<sup>78</sup> Goffe ve Jones, a.g.e., s. 236-247.

<sup>79</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*, s.102 -103.

sayede kurumun devamlılığı için pazarlamanın önemli bir fonksiyon olduğu düşüncesi kurum kültürüne yerleşti.”

## 5.2. Kültürel Değişim Durumları

### 5.2.1 Planlı Kurumsal Değişme

Kurumlar kendi istekleri doğrultusunda, planlı olarak bir değişim sürecine girebilmektedirler. Böyle bir durumda da, kültür değişimine karşı direnç olması muhtemeldir. Ancak, kurumun beklemediği bir başarısızlıkla karşılaşması, önemli müşterilerin kaybedilmesi, rakiplerin çok önemli sayılabilecek başarıları gibi kurum tarafından kriz olarak algılanan durumlar, kültür değişimi için olumlu bir zemin oluşturur. Bu koşullar karşısında bir dizi yeni önlemler ve yeni alternatif değerler sunabilen liderler de kültür değişimini olumlu yönde destekler. Ayrıca kurum ne kadar genç ve küçük ise, kültür değişimini sağlamak için yönetimin yeni değerleri iletmesi o kadar kolay olur. Kültürün yaygınlaştığı ve üyeler arasında fikir birliği daha fazla olan güçlü kültürlerle nazaran zayıf kültürler, değişim konusunda daha uysaldır.<sup>80</sup>

### 5.2.2. Zaman İçerisinde Değişim

Zaman içinde kuruma dahil olanlar, halihazırda kurumda çalışanlardan farklılıklar gösterebilirler ve bu farklılıklar kurumun mevcut kültürünü etkileyebilir. Değişik etnik ya da kültürel arka planı olanlar, işyerinde farklı bakış açılarına sahip olabilirler. Kurumun iletişim içerisinde olduğu dış çevre faktörlerindeki değişim de kurum kültürünü etkileyebilir. Kurumun karşı karşıya kaldığı bu iç ve dış unsurlar kültür değişimine neden olur. Bu tip değişimler, genellikle daha uzun bir zamana yaygın olarak gerçekleşir.

---

<sup>80</sup> Robbins, a.g.e., s.530.

### 5.2.3. Kurum Birleşmeleri

Kurum kültürünün değişmesindeki en önemli etkenlerden biri de birleşmedir. Bir kurum diğeriyle birleştiğinde ya da biri diğerini bünyesine kattığında, kültür çatışması meydana gelebilir. Bazen her iki kurumun kültürü de baskın olur, taraflar taviz vermek istemezler ve ortak bir anlaşma yapılabilir. Bu da değişime yol açar.<sup>81</sup>

Birleşmelerdeki kurumlar arası farklılıklar, sadece çalışanlar ve yöneticiler arasında değildir. Bu farklılık, müşterilere, tedarikçilere ve benzerine kadar uzanır. Birleşmelerde genellikle değiştirilmesi, uyumlaştırılması veya dönüştürülmesi gereken değerler ve ilkeler gözardı edilerek, sistemlerin değişim ve adaptasyonuna önem ve öncelik verilmektedir. Bunun nedenlerinden biri de, kültürel farklılığın doğal olarak kendi kendine ortadan kalkacağı düşüncesidir. Ancak bu düşünce her zaman doğru olmayabilir. Mesela, bir kültürde çok iyi işleyen takdir ve ödül uygulamaları, birleşme sonrasında oluşan yeni kurumda beklenen sonuçları doğurmayabilir.<sup>82</sup>

Bu nedenle, öncelikle kurumlardaki kültürel yapının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz, çalışanların buldukları ortamın kültürlerinin incelenmesi ve kuruma yansımalarının analizidir. Analizde, kurumların yönetim tarzı, karar alış biçimleri, iletişim tarzı, araçları, bilgilendirme yaklaşımları, raporlama hiyerarşisi, çalışan ilişkileri, ödül ve takdir yöntemleri, liderlik tarzı, performans kriterleri, kariyer hareket planları ve benzeri konular incelenerek kültürel yapı çıkarılır. Bu çalışma sırasında çalışanların katılımının sağlanması, onların görüşlerinin alınması, kurumun çevresi ve çalışanların ve çevrenin değer, inanç, ilke ve davranışlarının gözönünde bulundurulması gerekmektedir.

Birleşmelerde, iki farklı kültürün en iyi yanlarının alınarak yeni bir geleceği tarif eden amaçlara göre, yeni kültürel yapı kurulmasına da gidilebilmektedir. Burada, tarafların en olumlu kültürel özellikleri dikkate alınarak yeni oluşumun kültürel yapısı, "Birleşme ile ne yapmak istiyoruz?" sorusuna göre oluşturulur.

---

<sup>81</sup> Greenberg ve Baron, a.g.e., s.551.

<sup>82</sup> Schein, a.g.e., s.269.

Tarafların kültürleri de bu sorunun cevabına göre uyumlaştırılmaya çalışılır.<sup>83</sup> Dolayısıyla, tarafların kültürel yapılarının, yeni oluşumdaki yeni kültürel yapıya göre değiştirilmesi amaçlanır. Bu çalışmalar da, yine takımlar veya oluşturulan bir grup tarafından yapılır.

### 5.3. Kültür Değişiminde Kullanılabilecek Mekanizmalar

Kültür değişiminde liderlerin ve yöneticilerin kullanabilecekleri yöntemler ve mekanizmalar bulunmaktadır. Bu mekanizmaların neler olduğunun iyi tanımlanması, değişimde görevli kişilerce iyi bilinmesi kültür değişiminde hedeflenen sonuca kurumun ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Schein'a göre liderler ve yöneticiler kültür değişiminde çok önemli rollere sahiptir. Lider ve yöneticilerin uygulamalara nasıl baktığı, neye önem verdikleri ve neyi kontrol ettikleri değişimde etkindir. Liderlerin dikkatlerinin yoğunlaştığı alanlarda değişim daha etkili olmaktadır. Ödül ve statülerin dağıtımı, işgören seçme, yer değiştirme, işten ayırma, liderlerin rol modellemesi, eğitim ve koçluk gibi unsurlar, kültür değişiminde kullanılabilecek mekanizmaların başında gelmektedir.

Kurum kültürünü aktaran araçlarda değişime gidilmesi, kültür değişiminde en etkili araçlardan biridir. Kurum kültürünü aktaran araçlardan olan, hikayeler, törenler, semboller, dil üzerinde yapılacak çalışmalar da kültür değişimi üzerinde etkindir. Mesela, kurumun değerleri ile ilgili yeni kültürü destekleyici hikayeler, ön plana çıkarılabilir.

Diğer mekanizmalar ise organizasyon yapısı, sistemleri, prosedürleri üzerinde yapılacak değişimlerdir. Kurumun yapısının, fiziksel çalışma ortamının ve kullanılan eşyaların değişimi gibi uygulamalar kültür değişiminde kullanılabilecek ikincil mekanizmalardır.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Mürşide Özgeldi (Yayınlanmamış Doktora tezi) *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve bir Örnek Olay Çalışması*, İstanbul, 2003, s.125.

<sup>84</sup> Schein, a.g.e., s.230-231.

Kurum kültürünün değişiminde, eski yapının etkisini azaltacak mekanizmalardan da yararlanılabilecektir. Örneğin, bu değişimde, daha uzun aralıklarda ama daha uzun sürecek toplantılar organize etmek, fikirler üzerinde anlaşıp fikir birliğine varmak, toplantılardaki çalışma hızını arttırmak, kurumu daha küçük ünitelere bölüp birbirini iyi tanıyan ekipler yaratmak ve bu ekiplerin yaratacağı pozitif güçten yararlanmak gibi uygulamalar kullanılabilir.

Hickman ve Silva ise, kültür oluşturulmasında seçim, motivasyon, ödüllendirme, muhafaza etme ve iyi çalışanları birleştirme fonksiyonlarının kullanılabileceğini belirtmektedirler. Kurumun güçlü bir kültürle başarıya ulaşabilmesi için, temel olarak üç adımın atılması gerektiğini öne sürerler: Bunlar, "bağlılık oluşturmak, rekabeti ödüllendirmek, istikrarı korumak"tır.<sup>85</sup> Kültür oluşturulmasında, "bağlılık oluşturulması" ile ilgili yapılması gerekenler, çalışanlar arasında bağlılığı ortak bir felsefe ya da amaca dönüştürmek, çalışanların kurum felsefesine bağlılığını sağlayacak uygulamalarda bulunmak gerektiğini hatırlamaktır. "Rekabeti ödüllendirmek" ile ilgili yapılması gerekenler ise, kurumun ana faaliyetlerinde rekabetin geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, her seferinde bir ya da iki anahtar yeteneğe odaklanmanın, bir seferde çok yeteneğe odaklanmaktan daha olumlu sonuç vereceğini ve bu sayede daha büyük rekabet başarısı gösterebileceğinin akılda tutulmasıdır. "İstikrarın korunması" ile ilgili yapılması gerekenler de, doğru insanları kurum bünyesine çekerek, onları geliştirerek ve kuruma bağlı tutularak bağlılık ve rekabetin istikrarla kalıcılığını sağlamaktır. Ayrıca çalışanların yanlış davranışları öncelikle cezalandırma amaçlı değil, çalışanlar bakımından öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmelidir. Kurum çalışanlarının sorunları da prestijli müşterilerin sorunları kadar önemle ele alınıp, dikkatle çözüm yönünde çaba gösterilmelidir.

Harrison ve Beyer'e göre de, kültürel değişimi desteklemek üzere kullanılabilecek mekanizmalar şu unsurlardan oluşur: Kültüre uygun davranışlar ödüllendirilmelidir. Değişimle ilgili çalışanlara yapılan uyarıların, iyimser bir bakış açısıyla yapılması gerekmektedir. Kültür değiştiricilerinin, kurum kültürü değişimine karşı hangi noktalarda direnç gösterilebileceğini farketmesi önemlidir. Değişim süreci içerisinde yöneticiler, sözlerini yerine getirme konusunda çok daha duyarlı olmalıdırlar. Yöneticiler, değişimin gerekli olduğu alanları seçmeli, bu alanlarda

---

<sup>85</sup> Hickman ve Silva, a.g.e., s.57.

değişim yapabilmek için uygun kültürel formları oluşturma yönünde çalışmalıdırlar. Kültürün devamlılığını sağlayan çok önemli bir süreç de, kurum içi sosyalleşme sürecidir. Yöneticilerin kurum içi sosyalleşme sürecinde de gerekli değişimleri gerçekleştirmeleri lazımdır. Değişim sürecinde yenilikçi, geliştirme taraftarı bir liderlik tarzı, değişim sürecinin başarılmasında etkili olacaktır.<sup>86</sup>

#### 5.4. Kültürel Problemlerin Çözüm Yolları

Kurumlar faaliyetlerini yürütürken, gerek içte oluşan değişimler ve sorunlar, gerekse dış çevredeki değişimler neticesinde problemlerle karşı karşıya kalırlar. Dış çevre ile bütünlüğün sağlanabilmesi ve kurum faaliyetlerinin devam edebilmesi için, iç ilişkilerin de üyeler arasındaki ilişkilerin de düzenlenmesi ve korunması gerekir. Bu husus problemlerin çözümüne de yardımcı olur. Kültür problemlerinin çözülebilmesi için gerekli olan aksiyonlar şöyle özetlenebilir.<sup>87</sup>

- Kurumda kabul görececek genel bir dil oluşturulması ve kabul edilen bir sınıflama yapılması;
- Üyelerin birbirlerini anlamalarının sağlanması;
- Grup sınırlarının tanımlanması;
- Üyelerin birbirini tanımasının ve sınırları içinde davranmasının sağlanması;
- Güç ve yetkinin tanımlanması. Her bir grubun, ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilmesi. Güç ve yetki dağılımında bir anlaşma sağlanması;
- Dostluk ve arkadaşlığın geliştirilmesi;
- Grupların oyunu kurallarına göre oynaması. Kurum içindeki bireylerin dostluğunun geliştirilmesi;
- Ödül ve ceza yöntemlerinin uygulanması;
- Her grupta kahramanlar yaratılması. Grup kurallarına aykırı davranışların cezalandırılması;
- Açıklanan veya açıklanmayan ideoloji ve inanışların bulunması;
- Grupların diğer gruplarla iyi geçinmesi ve açıklanamayan fikirlere de saygı gösterilmesi.

<sup>86</sup>, Trice M.Harrison ve Janice M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, A.B.D., Prentice Hall, 1993, s.427.

<sup>87</sup> Schein, a.g.e., s.355.

## İKİNCİ BÖLÜM

# KURUM KÜLTÜRÜ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, herhangi bir kurumsal ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak açıklanabilir.<sup>88</sup>

İnsan kaynakları, rekabet avantajı yaratan entelektüel sermaye olarak ifade edilmektedir. Entelektüel sermaye, kurum çalışanlarının sahip oldukları özgün üstünlükler ile duyguların toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları, temel üstünlük alanlarından biri olan özgün birikimleri nedeniyle rekabet avantajı yaratmaktadır. Temel üstünlük, bir organizasyonun sahip olduğu kaynakların, teknolojilerin, yeteneklerin, yönetimin ve insan kaynakları profilinin bileşiminden oluşmaktadır.<sup>89</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, işgücü ile ilgili çeşitli kriterler kullanarak, gerek kurumsal verimliliğin gerekse çalışanların iş süreçlerinin niteliği üzerinde olumlu gelişmeler elde edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu için, kullanılan insan kaynağının kurum amaçları için etken kullanımının yanısıra, işgören motivasyonu, tatmini ve sağlığı gibi kavramlar da önem arz etmektedir.

---

<sup>88</sup> Ömer Sadullah, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Tuğray Kaynak v.d., İ.Ü.İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2.bs., İstanbul, 2000, s.16.

<sup>89</sup> Özgeldi, a.g.e., s.38. (Dave Ulrich, A Mew Mandate For Human Resource, *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat 1998 )

Bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için, diğer üretim faktörleri ile beraber insan kaynaklarının da en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir.<sup>90</sup>

İnsan Kaynaklarının etkin kullanımının maliyetler üzerinde de olumlu sonuçları vardır. Bunlar, işgücü devir oranının düşmesi, devamsızlık oranının düşmesi, iş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması, hatalı üretimin azalması, ürün niteliğinin yükselmesi, işyeri ortamında moral ve motivasyon yükselmesi, işgören – işveren çatışmasının azalması olarak sayılabilir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımının işgücü verimliliği üzerinde de olumlu sonuçları bulunmaktadır. İşgören tatmini arttıkça verimlilik artar.<sup>91</sup>

Bir kültür bir kuruma hakim olduktan sonra, işgörelere benzer deneyimler aktarmak yoluyla, kurum içinde o kültürü korumaya yönelik uygulamalar yeralır. Bir kurumun insan kaynakları uygulamalarının çoğu, örgütün kültürünü pekiştirir. İşgören seçme süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödül uygulamaları, eğitim ve mesleki geliştirme faaliyetleri ve terfi etme işlemleri, işe alınanların kültüre uymalarını, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültürü bozanların cezalandırılmalarını sağlar. Hatta iş akitlerinin fesh edilmelerine neden olabilir.<sup>92</sup>

Kuruma katılmak üzere kimlere iş teklifi yapıldığı, kimin yüksek performanslı olarak değerlendirildiği ve kimin terfi aldığı, büyük oranda kişi – örgüt “uyumundan” etkilenir. Bu uyum işgörenin tutum ve davranışları ile kurum kültürü arasında uyum olup olmaması durumudur.<sup>93</sup>

Tezin birinci bölümünde liderlerin kültürel elementleri nasıl yerleştirdiği bulunmaktadır. Liderlerin kültürel elementleri yerleştirmede kullanabilecekleri mekanizmalardan biri de insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından, işgören seçme, yerleştirme, ödüllendirme, eğitime ve

---

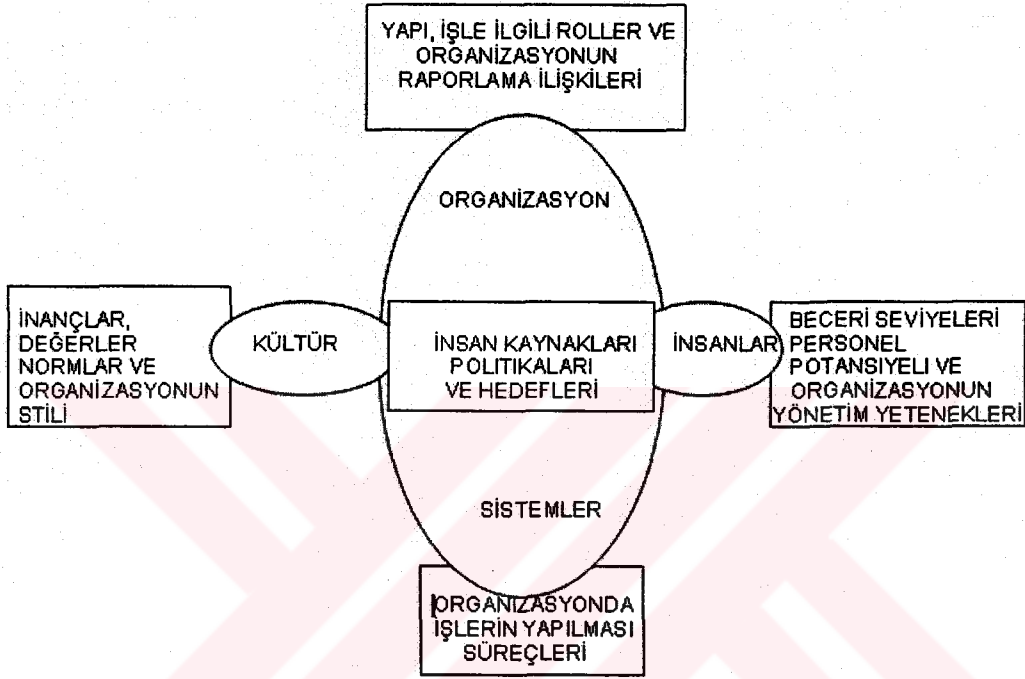
<sup>90</sup> Coşkun Can Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları (Türkiye Genç İş Adamlar Derneği), İstanbul, Nisan 1999, s.27.

<sup>91</sup> Sadullah, a.g.e., s.16-17.

<sup>92</sup> Robbins, a.g.e., s. 580.

<sup>93</sup> A.e., s. 577-578.

geliştirme gibi fonksiyonlar kurum kültüründen etkilenmekte ve kurum kültürünü etkilemektedirler.



**Şekil 5: İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**

Kaynak: Adnan Erkmenol, **İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**, İnsan Kaynakları ve Davranış Bilimleri, TÜSSİDE Yayını, Kocaeli, 1998, s.15

Yukarıdaki şekilde kültürün insan kaynakları politika ve hedeflerini nasıl etkilediği, görülmektedir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞLETME STRATEJİLERİNİN UYUMU

İşletme Stratejisi İnsan Kaynaklarından bağımsız değildir. Kurum kültürünün bireyler ve kurumsal süreç üzerinde pek çok etkisi vardır. Kültür insanlar üzerinde kuvvetli bir baskı sahibidir, onların varolan kültüre göre düşünüp hareket etmelerini sağlar. Kurumsal olarak baktığımızda kültür ve performans arasında bir bağ olduğu görülür. Performansı etkileyebilmesi için kültürün güçlü olması gerekir. Bir araştırmaya göre kurum kültürünün etkilerini anlamak için, sadece kurum kültürünün doğası değil daha kapsamlı olarak çalışanlarca sahiplenilen değerlerin kurum kültürüne uygunluğu da ele alınmalıdır.<sup>94</sup>

### 2.1. Stratejik Yönetim

Değişen çevre şartları karşısında oluşan fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesi, tehlikelerin bertaraf edilmesi ve kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi suretiyle kuruluş düzeyinde ne gibi yolların veya stratejilerin izleneceğinin, tavır ve davranışların nasıl olacağını, hangi davranışların etkili olacağını belirlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci, stratejik yönetim olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim, değişime uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü ele geçirme amacına yönelik bir yönetim sürecidir. İşletme yönetiminin de bir parçasıdır.<sup>95</sup>

#### 2.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde işletmelerin stratejik başarılarında insan faktörünün en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu noktada; insan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak,

<sup>94</sup> Greenberg ve Baron, a.g.e., s. 538.

<sup>95</sup> Özgeldi, a.g.e., s.41.( Cavide Uyargil, Burak Bekaroğlu, "Şirket Birleşmelerinin Başarısında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", İ.Ü. İşletme Fak., Yayınlanmamış Makale, İstanbul, 2000, s.6.)

stratejilerin başarı ile uygulanması için gereken insan kaynağının; becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir.<sup>96</sup> İnsan Kaynakları fonksiyonu ile işletme stratejik yönetim sürecinin entegrasyonunun söz konusu olacağı böylesi bir durum, işletmenin stratejik hedeflerine daha etkin biçimde varmasına destek olacaktır.<sup>97</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, organizasyonun strateji ve değerleriyle tutarlı bir şekilde planlanması ve yönetimidir. Diğer bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmeyi ( bütün çevresi ile bütünleştiren ), bütüncül bir yapı içinde ele alarak, insan kaynakları yönetimini bu çerçevede kullanan, organize edici bir süreç olarak tanımlanabilir.<sup>98</sup>

Bu durumda insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, organizasyonun stratejik hedeflerini ve politikalarının çalışanlarca benimsenmesi ve uygulamaya aktarılabilmesini sağlamalıdır.

---

<sup>96</sup> Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul 2001 s.65., (Kathryn , Martell ve Stephen J., Caroll. " How Strategic is HRM ", **Human Resource Management**, (1995/2), ss.253-267)

<sup>97</sup> A.e., s.65.

<sup>98</sup> Özgeldi, a.g.e., s.47. (Randall Schuler, James Walker, "Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action", **Organizational Dynamics**, Summer, 1990, s.7)

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI İLE KURUM KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

#### 3.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ile İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ FONKSİYONU

##### 3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması ile İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi

İnsan kaynakları planlama işlevini, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden yola çıkarak kurumda yapılacak işlerin belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptama süreci olarak tanımlamak mümkündür.<sup>99</sup> Kurumlarda insan kaynakları planlama faaliyetlerinin, insan kaynakları temin ve seçim süreci ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Nitekim planlama süreci sonucunda alınan kararlar doğrultusunda, işgören tarafından seçim süreci gerçekleştirilecektir.

İşgören ihtiyacının belirlenmesi, aday araştırma ve bulma, uygun alternatiflerin seçimi, işgören açığının, işgücü talep ve arzının belirlenmesi gibi faaliyetler, insan kaynakları temin ve seçim süreci olarak adlandırılmaktadır. Bu işlevde amaç, işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir.<sup>100</sup>

Bir kurumda insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve insan kaynakları temini ile seçimi gibi işlevler, "stratejik insan kaynakları planlama" süreci ile beraber düşünülmeli gerekli bir süreçtir. Stratejik İnsan Kaynakları planlama süreci ise kurumun diğer stratejilerinden izole edilmiş bir şekilde düşünülemez.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, 5.bs., U.S.A ., John Wiley & Sons, Inc., 1996

<sup>100</sup> Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi," içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Tuğray Kaynak v.d., İ.Ü.İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7 , İstanbul 2000, 2.bs. s.113.

<sup>101</sup> Cenzo ve Robbins, a.g.e.

### 3.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi Fonksiyonları ile Kurum Kültürü İlişkisi

İnsan kaynaklarının planlanması süreci ile kurum kültürü arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etkin insan kaynakları planlaması yapabilen kurumlarda, kurum kültürünü benimseyen, yaptığı iş ile bütünleşebilen işgörenler daha fazla görülür. Bir işgörenin çalıştığı kurumda sosyalleşebilmesi; performans bilgisine sahip olması, politikaları kavraması, kurumun hedef ve değerlerini benimsemesidir. Kurum içi sosyalleşme için bir süreç ve zaman gerekir. Çalışanın kurumda yapması gereken işi öğrenmesi, iş yerindeki güç ve politika dengesini kavraması, kurumun hedef ve değerlerini benimsemesi, bireysel ve kurumsal başarının temel şartıdır.<sup>102</sup> Öyle ise insan kaynakları yöneticisi, kurum kültüründe sürekliliği sağlayacak, çalışanların kariyerlerini olumlu yönde destekleyecek, işin ve kurumun gerektirdiği özellik ve yeteneğe sahip olan kişileri istihdam edecek şekilde sayısal ve niteliksel bir insan kaynakları planlama ve değerlendirme sistemi oluşturarak bu hedefe ulaşabilecektir.

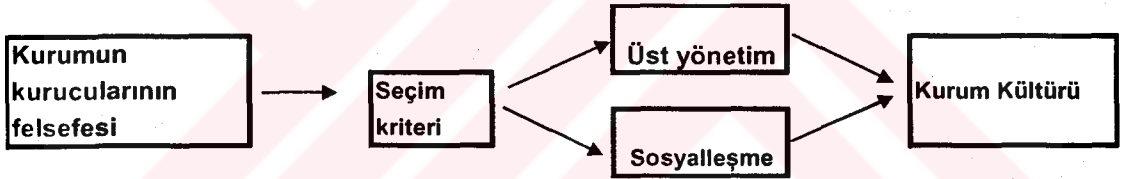
Bir kurumda işgücü devir oranının yüksekliği, hangi tip kültür olursa olsun o kültürün yerleşik hale gelmesi ve tüm çalışanlarca kabul görmesi önünde bir engel teşkil edecektir. Ülkemizde, ekonomik gelişme dönemlerinde insan kaynakları planlaması uygulamalarına yeterince önem vermemiş olan kurumlarda, kurum ihtiyacından fazla olarak istihdam edilen personel, krizle beraber işten çıkarılmak zorunda kalmıştır. Elbette ki yaşanan ekonomik krizin olumsuzluklarının yanısıra, bu durum yanlış uygulanan insan kaynakları planlaması fonksiyonunun da bir sonucudur. Herhangi bir kriz döneminde personeli işten çıkarma, takibeden dönemlerde yine istihdamın artırılması, kurum kültürünün yerleşmesi önünde bir engel teşkil etmektedir.

İşveren seçim süreci, kurum kültürünün devamlılığını sağlayan önemli mekanizmalardan biridir. Kurum kültürüne uygun adayların kuruma dahil edilmesi ile kurum kültürünün rahatlıkla aktarılacağı adaylara ulaşılmış olur.

<sup>102</sup> İlhan Erdoğan, "Çalışanlar İyi Seçilmiyor Ama Kolayca Çıkarılabiliyor" , (Çevirimiçi), <http://www.cvbankam.com>, 14.07.2003

İşveren seçim sürecinin açık amacı, kurum içindeki işleri başarıyla yerine getirebilecek bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip kişilerin belirlenmesi ve işe alınmasıdır. İşgören seçiminde karar veren kişinin adayların örgüte ne derece uyum göstereceği konusundaki yargısı, işe alınacak kişiyi belirleyen son kararda çok etkili olacaktır. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak uygun bir eşleşmeyi sağlamaya yönelik bu çaba, ortak değerlere sahip , (özellikle örgütün değerleriyle tutarlı olan kişiler) ya da en azından bu değerlerin çoğunu kabul eden kişilerin işe alınmasıyla sonuçlanır.

Ayrıca, seçme süreci, başvurulara kurum hakkında bilgi verir. Adaylar kurum hakkında bilgi sahibi olurlar. Kendi değerleri ve kurumun değerleri arasında bir çatışma algıarlarsa, adaylıktan çekilmeye kendileri karar verebilirler. Dolayısıyla, işgören seçimi, kurum kültürü ile adayların kültürü arasında bir uyumsuzluk olduğunda, başvuran adaya da vazgeçme imkanı tanır. Bu sayede seçme süreci, kurumun öz değerlerine saldırarak ya da zayıflatacak kişileri seçim dışı bırakarak, bir kurumun kültürünü besler.<sup>103</sup>



**Şekil 6 : Şekil Kurum Kültürleri Nasıl Oluşur**

Kaynak: Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, U.S.A. s.583.

Şekil 6, bir kurumun kültürünün nasıl oluştuğunu ve beslendiğini göstermektedir. Orjinal kültür, kurucuların felsefesinden türer. Bu daha sonra işgören alımında kullanılan kriterleri etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri kabul edilir olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur. İşgörenlerin nasıl sosyalleşeceği; işgören seçim sürecinde yeni işgörenlerle kurumun değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki tercihlerine bağlıdır.

<sup>103</sup> Robbins, a.g.e., s.580.

Ülkemizdeki kurumlardaki insan kaynakları yöneticilerinin eleman seçimine yeterince özen göstermemeleri, ve kurum kültürü unsurunu dikkate almaksızın seçimlerini yapmaları, firmalarda kurum kültürünün oluşmasını geciktirmektedir. Kurum kültürü her şeyden önce o işletmede çalışanların özellik ve yeteneklerinin belirgin hale gelmesine, çalışanların kariyer beklentilerinin oluşmasına yön vermektedir.<sup>104</sup>

Güçlü kültürün spesifik bir sonucu işgören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda, üyeler arasında yüksek bir fikirbirliği vardır. Böyle bir amaç birliği, bağlılığa, sadakata ve örgüte adanışa yolaçar. Bunlar sonuçta, işgörenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır.<sup>105</sup>

Başarılı bir Firma olan Hewlett-Packard (HP) da işe alım süreci üzerine büyük bir hassasiyetle eğilinmektedir. Başvuru yapan adayın firmanın vizyonunu ve değer yargılarını benimseme isteğinin derecesini anlamak adına gözlem çok önemli bir rol oynamaktadır. İşe alım süreci sırasında adayların HP'nin performansa ve yüksek düzeyli dayanışma kültürüne adapte olup olamayacakları araştırılmaktadır.<sup>106</sup>

Boston'da yönetim danışmanlığı şirketi olarak faaliyet gösteren Bain+Co. ise Sadece Harvard İşletme Okulunun yeni mezunlarını işe almaktadır. Bu uygulama şirkete sadece zeki ve yetenekli kişiler kazandırmakla kalmamış, aynı zamanda Bain'in kültürünü güçlendirmiştir. Rekabet, sözel beceri, sıkı çalışma, hırs gibi Harvard'da aşılana değerlerin çoğu, bu şekilde 'Bain' Firmasının da paylaşılan değerleri olmuştur. Genç Harvard mezunlarının seçilmesi, Bain'in kültürüne uyum sağlayacak ve bu kültürün korunmasına katkıda bulunacak kişilerin "Bain" 'de bulunma olasılığını arttırmıştır.<sup>107</sup>

<sup>104</sup> İlhan Erdoğan, Çalışanlar İyi Seçilmiyor Ama Kolayca Çıkarılabilir, (Çevirimiçi) [www.cvbankam.com](http://www.cvbankam.com), 14.07.2003

<sup>105</sup> Robbins, a.g.e., s.576. (R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover ( New York: Academic Press, 1982)

<sup>106</sup> Goffe, Jones, a.g.e., s.207-208.

<sup>107</sup> Stephen Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, Çev.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, 1.bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994 s.308,309.

Ülkemizde de pek çok işyerinde yabancı dil bilgisinin iş gerekleri arasında önemli bir yere sahip olmamasına rağmen, yabancı dil bilme koşulunun vazgeçilmez bir önkoşul olarak ön plana çıkarılması üzerinde düşünmek gereklidir. Bu uygulama sayesinde işgören adayları arasından kolay bir ayıklama yapılabilen, ayrıca belli bir kültüre sahip adaylara ulaşmak mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynakları ve bölüm yöneticileri, iş gereklerine uygun adayı seçerken, aynı zamanda bilinçli veya bilinçsiz olarak kurumun değerleri, normları ve kabul görmüş davranışları ile uyum gösterebilecek kişileri seçmekte ve uyum gösteremeyecek kişileri elimine etmektedirler.

Kontrollü kültür değişim süreçlerinde, seçim kriteri, yeni kültürü destekleyecek adayları seçmeye hizmet etmelidir. Yeni kriterlere göre seçilen adaylar, değişime direnç gösterebilecek mekanizmaların karşısına çıkarılabilecek bir faktördür. Değişim durumunda, yeni kültürü destekleyici unsurlar seçim yöntemi ile kuruma dahil edilirler. Kurum içerisine, yeni kültür ile kolay uyum sağlayabileceği düşünülen adaylar değişime direnç gösterebilecek elemanlar karşısına çıkarılır. Bu sayede kurumun yeni kültüre adaptasyonunun daha kolay olması amaçlanır.

## **3.2.EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONU**

### **3.2.1.Eğitim ve Geliştirme**

“Personel eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.”<sup>108</sup>

<sup>108</sup> Oya Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme” içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray Kaynak v.d., İ.Ü.İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2.bs., İstanbul, 2000, s.170 (Sabuncuoğlu Zeyyat, Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikleri, 5. bs.Tegnografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1986, s.125-126)

Kurumlarda işgören eğitimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Eğitime önem vermeyen kurumların başarı ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya imkansızdır. İşe eleman seçiminde en isabetli seçim yapılmış olsa bile, işgörenlerin değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin hedefine ulaşması beklenemez.<sup>109</sup>

Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinden beklenen yararlar ise şöyle sayılabilir. Eğitim, öğrenme süresini kısaltır, iş verimliliğinde artış sağlar, işgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratır, gözetim ihtiyacını azaltır, çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur, kuruma süreklilik ve esneklik sağlar, işgörelere işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve beceriler katar.<sup>110</sup>

### **3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu ile Kurum Kültürü İlişkisi**

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, işletmelerde kurum kültürünü yerleştirme, devamlılığını sağlama fonksiyonlarını icra eder. Kültürün, değişim sürecinde ise apayrı bir rolü vardır. İşletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda oluşması istenen yeni kültür yapısında, işgörenlerden de farklı beklentiler olacaktır. Yeni kültürün yerleştirilmesinde, elbette ki eğitim ve geliştirme işlevleri rol oynayacaktır.

Kuruma yeni katılanların sosyalleşme sürecinde oryantasyon eğitimlerinin önemli bir yeri vardır. İşe yeni başlayanların, kurumun kuralları ve prosedürleri hakkında eğitildikleri programlara "oryantasyon eğitim"i denmektedir. Mevcut kurum kültürü oryantasyon eğitimleri ile yeni çalışanlara aktarılmaktadır. Kültür uyumunun etkin olarak sağlanabilmesi için, oryantasyon eğitimleri sistematik bir biçimde uygulanmalıdır. Oryantasyon eğitimleri ile, işe yeni başlayanlar kurumdaki üstleri ve eşitleri hakkında, işin kendilerinden beledikleri hakkında bilgi edinmektedirler.

<sup>109</sup> Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, 3. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.177-178.

<sup>110</sup> *A.e.*, s.179-181.

Oryantasyon eğitimleri sırasında kurumun çalışanları, kurum kültürü ve temel varsayımları hakkında da bilgi sahibi olmak istemektedirler. Firma çalışanları firmada geçerli olan kurallar, prosedürler ve kurum kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkça, belirsizlik ve stres yaşamaları muhtemeldir. Kurum kültürü ve misyonu hakkında eğitim önemlidir. Çünkü yeni çalışanlar, müşterilerle olan ilişkilerinde kurum kültürünü yansıtacaklardır. İşletmeye yeni katılanlar formal ve informal kuralları ve davranış biçimlerini de öğreneceklerdir.

İyi bir oryantasyon programı çalışanların yeni işle ilgili endişelerini azaltıcı ve işe uyumunu hızlandırıcı bir özellik gösterir. Aynı zamanda işgücü devir oranının da düşmesinde etkindir. Oryantasyon programının diğer bir önemli amacı ise, kuruma yeni katılanlara, kurumda geçerli ahlak kurallarını, inançları ve kurumda hakim olan tutumları öğretmektir. Yeni adaylara, kurumun değerleri ve kuruma yön veren prensipler, formal yollarla belirtilebileceği gibi, kurum kültürünü aktaran hikayeler ve efsaneler gibi araçlardan faydalanarak da aktarılabilir. Oryantasyon programlarında öncelikle uygulanması gerekli hususlardan biri, bu eğitim programlarında, kuruma yeni katılanlara firma hakkında perdelenmiş değil, açık bir şekilde firma hakkında bilgi verilmesidir.<sup>111</sup> Sadece adayın duymaktan hoşlanacağı bilgiler değil, firmada karşılaşması muhtemel güçlükler de yeni adaylara aktarılmalıdır.

Kültür değişiminin yaşandığı işletmelerde veya iki farklı kurumun birleşmesi durumunda oluşacak yeni bir işletmede çalışan tüm adayların sosyalleşmesi söz konusu olacaktır.<sup>112</sup> Bireylerin böyle bir kültür şokuyla karşılaştıkları bir dönemde çalışanların moral değerlerini ve motivasyonlarını yükselten eğitimler önem kazanacaktır. Birleşmede, farklı firmalarda çalışanların birarada eğitilmesi, birleşen yeni kurumda birarada çalışacak bireylerin sosyalleşmesine zemin hazırlayacaktır. İnsan Kaynakları eğitimi uygulayıcılarının, haftalık aylık eğitim toplantıları ile uzun dönemli stratejik sorunları, yeni kurumun hedefleri, performans yönetimi uygulamaları hakkında bilgiler aktarmaları yararlı olacaktır. Eğitim programları

---

<sup>111</sup> Cynthia D. Fisher, Lyle F.Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, 3.bs., Boston, Houghton Mifflin Company, s.390.

<sup>112</sup> Schein, **Organizational Culture and Leadership**, s.244-245.

değişim sonucunda çalışanlardan beklenen davranış şekillerini kazandırmaya yönelik olmalı ve değişim konuları üzerinde yoğunlaşmalıdır. Eğitimlerde, liderlerin ve yöneticilerin değiştirilmesini ve çalışanların dikkatinin üzerine çekilmesini istediği konulara yer verilmelidir.

Ücret ve ödüllendirme sistemleri, performans değerlendirme sistemindeki değişiklikler, yeni kariyer imkanları, denetim ve yönetim mekanizmalarında oluşan yeni uygulamalar hakkında da işgörenler insan kaynakları birimi tarafından detaylı ve etraflı bir şekilde bilgilendirilmelidirler. Çünkü belirsizliğin çalışanlar arasında endişeyi artırıcı ve motivasyonu düşürücü bir etki yaratması sözkonusudur.

Yetiştirme eğitimi (training), kurumda müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, kurumun toplam kalite yönetimine adaptasyonu ve kendi kendini yöneten çalışma gruplarına doğru değişimi gibi, kurum kültürü değişimi çabalarında kullanılan önemli ve ana araçlardan biridir.<sup>113</sup> Mesela, işletmeye yeni bir teknolojinin adaptasyonunda, üretim ve hizmet süreçlerinin nasıl yürütüleceği çalışanlara aktarılmalıdır. Ayrıca bu süreçlerin kuruma getireceği imkanlar, kolaylıklar hakkında işgörenler ikna edilmelidir. Geliştirme eğitimleri de kurum kültürünün istenen yönde değişimi sonucunu doğurmasında etken olabilecek bir insan kaynakları işlevidir.

Koçluk, yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde öğrencinin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır.<sup>114</sup> Liderler ve yöneticiler gerek yeni kurulan bir kurumda kültürün yerleştirilmesi, gerek mevcut kültürün pekiştirilmesi, gerekse kültürel değişimlerde yeni kültüre adaptasyon sürecinde koçluk yöntemi ile eğitime katkıda bulunurlar.

---

<sup>113</sup> Fisher v.d. a.g.e., s.356. ( John K. Berry, "Linking Management Development to Business Strategies," Training and Development Journal, August 1990 pp. 20-22; Richard Wellins and Jill George, "The Key to Self-Directed Teams," Training and Development Journal, April 1991, pp. 26-31. )

<sup>114</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7.bs. İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.20.

### 3.3. PERFORMANS ve KARIYER YÖNETİMİ FONKSİYONU

#### 3.3.1. Performans ve Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemde fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik faaliyetler olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme kavramını, statik bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak düşündüğümüzde; işgörenlerin performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirilmeyi amaçlayan, konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan bu süreç, Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.<sup>115</sup>

Kariyer Yönetimi, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, bireyin organizasyon kademelerindeki yükselmesinin planlanmasıdır.<sup>116</sup> Kariyer Yönetiminin en önemli özelliklerinden biri kurumun talepleri ile bireylerin ihtiyaç ve taleplerinin çatışmasını çözümlenebilmekten geçer.<sup>117</sup> Kariyer Yönetimi bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile kurumun ileriye dönük personel gereksinmelerinin bütünleştirilmesidir.

#### 3.3.2. Performans ve Kariyer Yönetimi Fonksiyonu ile Kurum Kültürü İlişkisi

Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları ile kurum kültürü arasında yakın bir ilişki vardır. Kurumda performansı yeterli ve yüksek olarak değerlendirilen bireyler veya takımlara, olumlu performans, o kuruma katkılarının

<sup>115</sup> Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme", içinde, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Tuğray Kaynak v.d., İ.Ü.İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2.bs., İstanbul 2000, s.206.

<sup>116</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.bs., Yayın No:242, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996, s.161.

<sup>117</sup> Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s.31.

yeterli olduğu düşünöldüğü için verilmektedir. Olumlu performans, terfi ve diğer ödöller kuruma, önemli ölçüde katkı sağlayan işğörenlere verilmektedir. Kurumda olumlu performans olarak kabul edilen yetkinliklerin neler olarak belirlendiği, kurucuların özğün fikirleri ve kurumun geçmiş tecrübeleri ile yakından ilgilidir. Bu fikirler ve tecrübelerin yönlendirmesinde; sadakat, samimiyet gibi subjektif kriterler mi yoksa rakamsal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi gibi objektif değerler mi önem kazanmaktadır? Mevcut sistem, bireysel motivasyon, performans ve kariyer değerlendirmeye mi odaklıdır, yoksa grup performansı mı teşvik edilmektedir? Kurumdaki performans değerlendirme süreci, elbetteki kurum kültüründe bulunan bu öğelerden etkilenecektir.

Performans değerlendirme fonksiyonu da kurum kültürü ile ilgili değerşiklik yapılması durumunda önemli bir argüman olacaktır. Mesela yoğun ve katı hiyerarşik yönetim sistemine sahip bir organizasyonda 360 derece performans değerlendirme sistemi pek de kolay kabul görmeyecektir. Ancak, değerşikim konusunda stratejik bir karar almış bulunan bir işletmede bu yöntem kararlı uygulamalar neticesinde kültür değerşikimini sağlayabilecek bir mekanizma olarak kullanılabilir.

Kuruma yeni katılan bireyin kurum kültürüne uyum sağlama süreci olarak tanımı yapılan sosyalleşme sürecinde, işğörenin kuruma ilk giriş anı önem azetmektedir. Bu aşama, kurumun yabancı bir bireyi, bir takım donanımlar kazandırarak, onu uyumlu bir işğören yapmaya çalıştığı andır. Bu aşamada gerekli ve esas davranış rollerini öğrenemeyen işğörenler, uyumsuz ya da isyankar olarak nitelendirilme riskiyle karşı karşıya kalırlar.<sup>118</sup> Böyle bir durumda performans değerlendirme sistemi devreye girecektir. Yeni işğörenlerin gerek kurum içi iletişim şeklinde, gerekse iş görüş tarzında kurumda kabul görmüş normlarla uyumsuzluk olması durumunda, bu bireylerin performansları yetersiz bulunanacak veya en azından değerlendiriciler tarafından performanslarının geliştirilmesi gerektiği düşünölecektir. Uyumsuzluğun devam etmesi ise daha da istenmeyen sonuçlara yol açacak, yeni işğörenlerin iş akitlerinin fesh edilmesiyle son bulabilecektir.

Aslında kurum tüm işğörenlerini örgütteki tüm kariyerleri süresince açıkça olmasa da sosyalleşme sürecine tabi tutar. Bu da kurum kültürünün beslenmesine

---

<sup>118</sup> Robbins, a.g.e., s.582.

yardımcı olur.<sup>119</sup> Bu sürecin önemli yöntemlerinden biri de performans ve kariyer yönetimi sistemidir.

Kurumda uygulanacak performans ve kariyer yönetimi uygulamalarının işletmenin faaliyetlerini destekler yönde oluşturulması önem arzeder. Nitekim insan kaynakları yönetiminin de en önemli amaçlarından biri, işletme faaliyetlerinin başarıya götürülmesinde insan kaynağının etkin kullanılmasının sağlanmasıdır. Uygulanacak yeni politikalar kurum kültürü ile uyumlu olmalıdır. Sözonusu duruma örnek olarak Bilgisayar Oyunları Dizayn Etmede ünlü bir Kurum olan Atari Firmasında yaşanmış olaylar şöyledir:<sup>120</sup>

Atari, yıllar önce bilgisayar oyunları dizayn etme konusunda rakiplerinden üstün özellikleri olan bir Firma olarak faaliyetlerini yürütmekte idi. Satış hacminin biraz daha artırılması amacıyla, Firmaya yeni bir üst düzey yönetici (CEO) getirildi. Bu yöneticinin geçmiş tecrübesi pazarlama üzerinde idi. Dolayısıyla kurumsal kültürü de geçmiş tecrübesinden direkt olarak etkilenmekteydi. Yeni yöneticinin kültürel geçmişi, ona bir firmanın başarılı olabilmesi için "bireysel motivasyon, bireysel kariyer ve performans değerlendirme sisteminin" gerekli olduğunu söylüyordu. Yeni üst düzey yönetici mevcut durumu analiz ettiğinde, firmada görevli mühendislerin görev tanımlarının bile net olmadığını, işlerin grup tarafından ortaya çıkarıldığını farkettiler. Bu durum pazarlama kökenli yeni yöneticinin yönetim anlayışı ile tamamen zıt özellikler içeriyordu. Bu nedenle, 'ayın mühendisi'ni de seçecek şekilde, firmaya bireysel bir ödüllendirme sistemi getirdi. Ancak alınan yeni aksiyonlar firmadan beklenen sonuçları getirmiyordu. Bilakis, firma çalışanlarının moralitesinde olumsuzluklar oluştu, bu da eskisi kadar iyi oyun dizayn edememe sonucunu getirdi.

Bu süreç, firmanın en iyi mühendislerinden bazılarının firmadan ayrılmasına kadar devam etti. Yeni yöneticinin firmada uyguladığı performans değerlendirme sistemi, mevcut kurumsal kültür analiz edilmeksizin uygulanmış ve istenen sonuçları doğurmamıştı. Yeni yönetici, iyi oyunlar dizayn etmede etken olan yaratıcı

---

<sup>119</sup> Robbins, a.g.e., s.582.

<sup>120</sup> Schein, Corporate Culture Survival Guide, s.3-4.

prosedürlerin esasının, yapısal olmayan, çalışanların bir diğerinin yaratıcılığını tetikleyebilen beraber çalışma iklimi olduğunu farkedememişti. Yani getirilen yarışmacı iklim, firma içerisindeki eğlence ve yaratıcılığı körukleyen iklimi azaltmıştı.

Goffe ve Jones, Elektronik Arts Firmasında performansa göre değerlendirme sistemi uygulanmaya başladıktan sonra, firmadaki 'dayanışma' seviyesinin yükseldiğini belirtmektedirler.<sup>121</sup> Kurumsal kültür öğelerinden biri olan sosyalleşme ile ilgili negatif bir yön ise arkadaşlık üzerinde odaklanmanın bazen yetersiz performansa göz yummaya yol açabilmesi ve kurum içerisinde politik klikler oluşturmasıdır. Dayanışmanın yoğun olduğu kültürlerde ise performansla ilgili eleştiri söz konusu olduğunda, bu eleştiri gayet açık ve genelde kişisel bir kötü niyet güdülmeksizin yapılır. Değerlendirilenler de buna aynı biçimde cevap verirler.<sup>122</sup>

### 3.4. ÜCRET ve ÖDÜLLENDİRME FONKSİYONU

#### 3.4.1. Ücret ve Ödüllendirme

Ücretlendirme, işletmede aynı seviyedeki personele, iş verimi veya işletme amaçlarının gerçekleştirilmesindeki katkısı karşılığında verilecek ödülleri belirleyen fonksiyondur.<sup>123</sup> İşgörenlerin ücretlendirilmeleri, kıdeme göre ücret artışı, başarıya göre ücret artışı, karma uygulamaya göre ücret artışı yöntemlerinden biri seçilmek suretiyle olmaktadır. Değişik işlere göre bu yöntemlerden biri veya birkaçı seçilebilmektedir.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Goffe, a.g.e., s.205.

<sup>122</sup> Goffe Jones, a.g.e., s.145.

<sup>123</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, 4. bs., İstanbul, Beta Yay. Dağ. A.S., 1999, s 277. ( Sebahattin Zaim, *Çalışma Ekonomisi*, İ.Ü. İktisat Fak. Yay. No:382, İstanbul, 1977,s215-238)

<sup>124</sup> İsmail Durak Ataay, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, 2.bs., İşletme Fakültesi Yayın No:235, İşletme İktisadi Ens. Yayın No: 128, İstanbul, 1990, s.218-219.

Ücretlemenin, kurumda çalışmaya istekli personel potansiyelini oluşturmak, iyi personeli kurumda tutmak, personeli güdülemek gibi fonksiyonları bulunmaktadır. Ayrıca ücret, kurumun en önemli maliyet unsurlarından biridir.<sup>125</sup>

İyi bir ücretlendirme, hem her düzeyde çalışana tatmin sağlamalı, hem de üretimi arttırarak maliyetleri düşürücü olmalı, yapılan işlerin önemine uygun, adil olmalıdır. Ücret, işgören verimini artırmayı teşvik etmelidir. İşletmenin değişik bölümlerinde ve düzeylerinde olmalarına karşılık, benzer görevlerde bulunanlar ve benzer işler yapanlar aynı ücreti almalıdırlar. Ücretler, iş analizi, iş değerlemesi ve piyasa ücret araştırmasına dayanarak saptanmalıdır. İşgücü piyasasındaki değişiklikler ve benzer işletmelerdeki ücretler sürekli izlenmeli ve ücretlerde gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Ücretler personelin anlayabileceği şekilde hesaplanabilmeli, işçi işveren ilişkilerinin olumlu biçimde sürdürülmesine yardımcı olmalıdır. Devletin ve işletmenin ücret politikaları izlenmeli, toplu sözleşmeler analiz edilmelidir. Kurumda oluşturulan ücret düzeni, belirli aralıklarla işgörendenlerin yetenekleri, ve performansları açısından gözden geçirilmeye ve bunların sonuçlarına göre düzeltmeler yapılmasına imkan vermelidir.<sup>126</sup>

### **3.4.2. Ücret ve Ödüllendirme Fonksiyonu ile Kurum Kültürü İlişkisi**

Bir kurumun kültürü doğaldır ki, o kurumun ücret ve ödüllendirme sistemini etkilemektedir. Bir kurumda neyin önemli olduğu, hangi faaliyetlerin kurum için daha fazla vazgeçilmez olarak kabul edildiği, kurumda kıdemli olanların mı yoksa daha eğitimli olanların mı kuruma yararlı olduğu, çalışanlar arasında kabul edilmiş değerlere ve zihinlerde oluşmuş temel varsayımlardan büyük ölçüde etkilenir. Bu temel varsayımlar ve kabul edilmiş değerler daha önce de bahsettiğimiz gibi, kurucuların özgün fikirlerine ve kurumun geçmiş tecrübelerine dayanır.

Bir kurumun kültürünü anlamak üzere yapılan çalışmalarda, kültürü tetkik edenler, ödüllendirme ve cezalandırma sistemini öncelikle araştırmalıdır. Çünkü bu

<sup>125</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Personel Yönetimi*, 2. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995, s.247.

<sup>126</sup> Ali Erkan Eke, *Personel Yönetimi*, (Hizmete Özel) Ankara, 1989, s.62.

sistemler kısa sürede kültürle ilgili bazı ipuçları verir.<sup>127</sup> Her örgüt, işyerindeki günlük davranışları yönlendiren bir dizi varsayımlar, kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Kurallara uyulması, ödüller ve üstlere terfi için birincil şart haline gelir.<sup>128</sup>

Şüphesiz ki ödüllendirme sisteminin en başta gelen argumanı ücretlendirmedir. Mesela bir kurumda pazarlamaya mı yoksa üretim birimine mi daha fazla önem verildiği, ücret ve yan ödemelerin incelenmesi suretiyle anlaşılabilir.

Kurum kültürü değişimlerinin gerçekleştirilmesi sırasında ücret yönetimi, kültür değiştiricilerin ellerinde bulundurdukları önemli bir mekanizma olacaktır. Liderler veya yöneticiler, kurumda ön plana çıkmasını istedikleri anlayış ve davranış biçimlerini uygulayanları, maddi ödüllerle de desteklerlerse, bu yeni anlayış ve davranış biçimini kurumda daha fazla çalışan benimseyecektir.

Birleşmelerde ise çalışanların özellikle hedef şirketin işlerini, elde ettikleri hakları, ödülleri ve benzerini kaybetme korkusu içinde olabilecekleri, bu nedenle bunları savunma çabası içinde olacakları, bu sırada da yolları tıkayabilecekleri belirtilmektedir. Bu durum, çoğu zaman elde eden şirket için ek yükümlülükler getirebilmesinin yanısıra bütünleşme sürecini de etkilemektedir.<sup>129</sup> Bu nedenle birleşmelerde insan kaynakları yöneticileri bu süreci yönetmede kültür olgusunu da dikkate alarak hareket etmelidirler.

Kurum genelinde kurumsallaşmış bir kar paylaşımı veya prim uygulaması, çalışanlara işletmenin öncelikli ilgisinin sadece bir birimine değil, bütün sisteme sağlanacak olan verimlilik üzerinde olduğunu hatırlatır.

---

<sup>127</sup> Schein, **Organizational Culture and Leadership**, s.88.

<sup>128</sup> Robbins, **a.g.e.**, s.577. ( T. E. Deal and A. A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses," **Journal of Applied Behavioral Science**, November 1983, p. 501)

<sup>129</sup> Özgeldi, **a.g.e.**, s.78. (Robert Grosman, "The Legal Minefield", **Human Resource Magazine**, Nisan 1999 ( Çevirimiçi), <http://www.shrm.org/article/grossweb.html>,.09.10.1999)

## **3.5. İŞÇİ İŞVEREN İLİŞKİLERİ DÜZENLEME FONKSİYONU**

### **3.5.1. İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme Fonksiyonu**

İnsan kaynakları yönetiminin işçi işveren ilişkileri düzenleme ve koruma işlevi; işçi ve işveren arasında hizmet akdinin yapılması, hizmet akdinin kapsamı ve sona ermesi ile ilgili hususların düzenlenmesi, işgörenler ile işveren ilişkilerini ilgilendiren çalışma saatleri, fazla çalışma, izinler, tazminatlar, ek yardımlar, disiplin uygulamaları, iş güvencesi gibi konularda tarafların karşılıklı hak ve borçlarını saptayarak bunların uygulanmasının sağlanması ve taraflar arasında doğabilecek uyuşmazlıkların çözüm yollarını göstermesi faaliyetlerini yürütür.

İşçi ve işveren ilişkileri düzenleme işlevinin amacı, işyerinde karşılıklı iyi ilişkiler geliştirmek, çalışma barışını ve işyerindeki huzur ve işgüvenliğini sağlamaktır. Bu düzenlemelerde, yasal haklar, insan hakları uygulamaları ve sosyal adalet kavramları ön plana çıkar.

Sendikacılık ve toplu pazarlık da işçi ve işveren ilişkilerini düzenleyen önemli faktörlerden birisidir. İşletmelerin büyümesi ile işverenlerle birebir görüşmelerin neredeyse imkansız hale gelmesi, işgörenler ile işverenler arasındaki görüşmelerin temsilciler vasıtası ile yapılması sonucunu doğurmuştur. Bu durum, toplu iş sözleşmelerinin işçi işveren ilişkilerindeki etkinliğini arttırmıştır.

Tüm bu düzenlemelerin anayasal haklar ve yasal düzenlemeler ile uyumlu olması önemlidir.

### **3.5.2. İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme Fonksiyonu ile Kurum Kültürü İlişkisi**

İşçi ve işveren ilişkileri de kurum kültüründen etkilenmektedir. Kurucuların çalışanlara yaklaşımı ve kurumda daha önce kabul görmüş uygulamalar kurumun

hafızasına yerleşmiştir. Kurumda yerleşmiş normlar, kabul gömüş prensipler, etkilerini işçi işveren ilişkilerinin şekillenmesinde gösterecektir.

İşçi ve işveren ilişkilerinde esnek bir yapı mı sözkonusudur? Yoksa çalışanlar yasal hakları olsa dahi taleplerini işverenlerine veya işveren temsilcilerine iletememekte midirler? Fazla mesailer kurumda talep edilebilmekte midir? Çalışanların yasal hakları olan yıllık izinlerin kullandırılması, kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi uygulamalarında da kurum kültürü kendisini göstermektedir. Mesela bir kurumda personelin yıllık izinlerini kullanması özellikle teşvik edilirken, bir başka kurumda çalışanlar yıllık izinlerini isteseler dahi kullanamamaktadırlar. Hastalıklara karşı işverenin bakış açısı nedir? Mesela önemli bir rahatsızlık geçiren bir işgören daha hafif işlere kaydırılarak, bu dönemi geçirmesi mi sağlanmaktadır, yoksa tazminatı ödenerek iş akdi fesh mi edilmektedir? Kuruma hizmet edenlere bir başarı veya kıdem karşılığında, özel bir plaket, bir maaş ikramiye, üniveristede okuyan işgören çocuklarına burs imkanı sağlama gibi kurum bağlılığını arttırıcı uygulamalara yer verilmekte midir?

Bir kurumda sendika ve sendika temsilcilerine bakış açısı da kültürden etkilenecektir. Aslında bu yine kurucu ve liderlerin toplu iş sözleşmelerinden yana olup olmaması durumu ile yakından ilgilidir. Sendikalı personel sayısının artmaması için kurumlar belli uygulamalara gitmekte midirler, yoksa, çalışanların bu hakkına saygı ile yaklaşmakta mıdır?

Bu soruların cevapları işçi işveren ilişkileri düzenleme fonksiyonu ile kurum kültürü ilişkisini ortaya koymakta yardımcı olacaktır.

Kurum birleşmelerinde ise yeni bir işçi işveren ilişkisi anlayışı oluşmaktadır. Her iki kurumun farklı anlayışları birleşen kurumda hangi ölçüde kendini gösterebilecektir? Burada hakim kültür kim olacaktır sorusunun cevabı önem kazanacaktır.

## 3.6. İŞGÜVENLİĞİ VE KORUMA FONKSİYONU

### 3.6.1. İşgüvenliği ve Koruma

İnsan Kaynakları yönetiminin bir diğer önemli fonksiyonu da, "işgüvenliği ve koruma" dır. Koruma işlevinin iş güvenliği ve işgören sağlığı olmak üzere iki temel fonksiyonu vardır. İnsan kaynakları yönetimi verimlilik amacına ulaşması için, iş güvenliği ve işgören sağlığına yönelik çalışmalarla iş kazası ve meslek hastalıklarından doğan işgücü kayıplarını önlemeye çalışır. Bunları meydana getiren unsurların tanınması, önlem alınması, denetlenmesi gerekir. Önlemlerin önemli bir bölümünü eğitim, motivasyon gibi insana yönelik çalışmalar oluşturur.

İşgüvenliğini sağlama yönündeki çalışmalar, işyerlerinde, işörenlere ait çalışma ve diğer alanlarındaki sağlık şartlarının; işyerlerinde kullanılan alet, edevat, makineler ve hammaddeler yüzünden çıkabilecek hastalıklara engel olacak tedbir ve araçların; iş kazalarını önlemek üzere işyerlerinde bulundurulması gerekli araçların ve alınacak güvenlik tedbirlerinin düzenlenmesini kapsamaktadır. İşverenler, işyerinde işçilerinin sağlığını korumak ve iş güvenliğini sağlamak için, yasalar ve 'işçi sağlığı ve iş güvenliği tüzüğü' ile uyumlu hareket etmek mecburiyetindedir.

İşyerinde gerekli güvenlik önlemlerinin alınmaması durumunda, iş kazaları meydana gelebilmekte, işgörenlerin sağlığı tehlike altına girebilmektedir. İşgörenler gibi, işverenler de birimlerinde iş kazalarının olmasını elbette istemezler. Bu durumun maliyetlerle de yakın bir ilişkisi vardır. İş kazaları, işverene, tedavi ücretleri, tazminatlar, harcamalar, açılan davalar nedeniyle ödenen avukatlık ve mahkeme ücretleri, meslek hastalıklarına yönelik ödenen sigorta primleri gibi, 'direkt maliyetler'inin yanı sıra, bir kısım 'indirekt maliyetler' de yüklemektedir. Bu indirekt maliyetler ise, kaza anında, diğer işgörenlerin çalışmadan harcadıkları süreler, çalışanları yeniden eğitmeye harcanan kaynaklar ve ödenen diğer tazminatlar gibi kalemlerden oluşmaktadır. İş kazaları, insan hayatına verdiği gayri maddi zararların yanı sıra, hem çalışanlara hem de işletmelere ve dolayısıyla da ulusal ekonomiye ve topluma da önemli ölçüde bir zarar ve yük getirmektedir.<sup>130</sup>

<sup>130</sup> Oktay Tan, "İş Kazalarının Maliyeti" T.M.M.O.B. İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı Bildiriler Kitabı, MMO Yayın No: 239, İstanbul, 27-28 Kasım 1999 s.77-84.

### 3.6.2. İşgüvenliği ve Koruma Fonksiyonu ile Kurum Kültürü İlişkisi

İş güvenliği ve koruma fonksiyonu ile kurum kültürü arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Kurumların iş güvenliği ve koruma fonksiyonuna yönelik alacağı tedbirler, kurum kültüründen etkilenmektedir. Kurumların iş güvenliği ve işyerindeki kazalara karşı alacağı önlemler, genel olarak bu konulara bakış açısı, kurum kültüründen beslenmektedir. Kurucuların ve liderlerin iş güvenliği ve koruma fonksiyonu üzerindeki değerleri kurumda öncelikle kabul gören değerler olacaktır. Ancak çalışanların bu değerlerin ne kadar isabetli olup olmadığı yönündeki kararları, kurumun geçmiş tecrübelerine dayanır. Mesela kurumun geçmişinde büyük bir kaza yaşanmış olması ve bu kaza sonucunda önemli manevi ve maddi zararların oluşması, o kurumu işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda daha ciddi tedbirler almaya yönlendirecektir.

Kurum kültürünün maliyetler üzerindeki hassasiyeti de, iş güvenliği ve koruma fonksiyonuna harcanan tutarların belirlenmesinde yol gösterici olacaktır. Kurumun direkt maliyetler kadar, işlemlerin indirekt maliyetlerine de duyarlı olup olmamasına; kazanç ve kayıp olasılıkları üzerine hassas yaklaşım yaklaşmamasına göre, bu konuya harcanan kaynaklar artıp azalabilecektir.

Kurumlar, işgüvenliği ve koruma uygulamalarında, yasal olarak alınması gerekli tedbirleri almakta mıdır, yoksa bu konuda işletmelerde ihmaller mi görülmektedir? Ya da kurum işçilerin güvenli olarak çalışmalarını teminen yasalarla zorunlu olan tedbirlere ilave olarak daha üst düzeyde tedbirler mi almaktadır? Bu sorulara verilen cevaplar ve bu uygulamaların altında yatan temel varsayımlar, kurum kültürü hakkında bilgiler sunacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUM KÜLTÜRÜ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

#### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Kurum kültürü üzerinde yapılan araştırmaların en önemli amaçlarından biri de, kurum kültürünün işletme stratejileri ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi ve değişim ihtiyacının hangi alanlarda yoğunlaştığının tesbit edilmesidir. Bu nedenle bu çalışmada ayrıca, mevcut kurum kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları gözetilerek, değişim ihtiyacı olan kuruma, değişimi gerçekleştirmek üzere öneriler sunulması amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla iki farklı finans kurumunda çalışmalar yapılmıştır. Sözkonusu finans kurumlarının, kurum kültürünü tesbite yönelik bir analiz yapılmış ve kurum kültürleri tesbit edilmiştir. Takiben her iki kurumun insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki ilişki, incelemenin yapıldığı kurumların karşılaştırılması suretiyle nitel olarak ortaya konmuştur. Ayrıca örnek olarak seçilen kurumlarda değişim ihtiyacının olup olmadığı hususu incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, değişim ihtiyacının olması durumunda, yöneticilerin kültürel değişim için, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları itibarıyla hangi uygulamaları kullanabilecekleri yönünde önerilere yer verilmiştir.

Kurum kültürü analizine yönelik hazırlanmış birinci anketteki sorular kurumdaki 'sosyalleşme' ve 'dayanışma' seviyelerini ölçmeye yöneliktir. Kurumdaki

'sosyalleşme' ve 'dayanışma' seviyesinin ölçülmesinde amaç, kurum kültürü tipinin belirlenmesi ve ilgili kurumların kurum kültürü hakkında bilgi edinilmesidir.

Kurum kültürü analizine yönelik hazırlanmış ikinci anketteki sorular ise kurumun kültürünün, faaliyetlerini yürütme sırasında, fonksiyonel olarak kurumu olumlu mu olumsuz mu yönde etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu iki anket sonuçlarından ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesinden yola çıkarak, araştırmada örnek olarak alınan her iki kuruma yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma ile, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, kurum kültürü üzerindeki önemi incelenmeye çalışılmıştır.

Kurumlarda en başarılı sonuç verecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenebilmesi için öncelikle o kuruma hakim olan kültürün anlaşılması gerekmektedir. Nitekim kurumları başarıya götürecek olan etkin bir insan kaynakları yönetimi, kurum kültürü unsurunu da gözetmek mecburiyetindedir. Kurum kültürü dikkate alınmaksızın geliştirilecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yöneticilerin başlangıçta arzu ettikleri sonuçların elde edilememesi sonucunu doğurabilmektedir.

Bu araştırmada, kurum kültürü değişiminde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ne gibi görevler icra edebileceği belirlenmeye çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum kültürü üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yapılacak değişiklikler kurum kültürünü de etkileyecektir. Bu araştırmanın, kurum kültürü değişiminde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin rolünün belirlenmesi yönünde uygulamacılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Önermesi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu araştırmanın önermesi şöyledir:

“İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasında ilişki vardır.”

Bu önermenin doğruluğu, nitel yöntemler kullanılmak suretiyle araştırılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklemi

Araştırma (2) adet Banka personelini kapsamaktadır. Her iki Banka'ya ait özelliklerin anlatılmasında kolaylık olması bakımından, araştırmanın uygulandığı 1. Banka'dan A Bankası 2. Banka'dan ise B Bankası olarak bahsedilecektir.

Araştırmanın ana kütlesini her iki Bankanın Ankara'daki Şubelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Her iki Bankanın Ankara'da bulunan Şubelerinin yaklaşık % 50'si iradi örnekleme yapılarak araştırma örneklemi olarak belirlenmiştir.

Her iki Bankanın Şubelerine anket formları dağıtılmış ve toplu olarak özel kurye aracılığı ile anketlerin geri dönmesi sağlanmıştır. Değerlendirmeler elimize ulaşan bu formlar üzerinden yapılmıştır. Anket formlarının dönüş oranı A Bankası'nda % 65, B Bankasında ise % 62 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya A Bankası'ndan 68, B Bankasından ise 31 adet çalışan dahil olmuştur. Bu sayıların farklı olmasının nedeni, A Bankasında çalışanların B Bankasından oransal olarak daha fazla olmasıdır.

### 3.5. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Kurum kültürü araştırmasına ayırım yapılmaksızın her kademedeki bulunan personel dahil edilmiştir. Kurum kültürünün tesbiti için Türkiye çapında Şube ağı bulunan Banka'nın tüm illerine araştırma uygulanması zaman ve maliyet unsurları dikkate alındığında mümkün olmamıştır.

Araştırmamızda bazı varsayımlardan hareket edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlarda öğrenim, kültür, tecrübe v.b. nedenlerden ötürü algılama farklılıkları olabilmesine rağmen, tüm cevap verenlerin soruları aynı şekilde algıladıkları, gerçekçi ve içten yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Buna ek olarak, kurum kültürünü analiz etmede kullanılan anket yönteminin, kurum kültürünün belirlenmesinde en uygun araç olduğu ve uygulanan yöntem ile en doğru sonuçlara ulaşıldığı varsayılmıştır.

### 3.6. Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Toplama Yöntemleri

Araştırma yapılırken birden çok veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

#### **Anket Yöntemi**

Kurum kültürünü belirlemeye yönelik olan araştırmada veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketlerde yer alan toplam soru sayısı 47'dir. İlk 23 adet soru, birinci ankette yer almaktadır. Bu sorular kurumdaki 'sosyalleşme' ve 'dayanışma' seviyelerini ölçmeye yöneliktir. Kurumdaki 'sosyalleşme' ve 'dayanışma' seviyesinin ölçülmesinde amaç, kurum kültürü tipinin belirlenmesi ve ilgili kurumların kurum kültürü hakkında bilgi edinilmesidir. İkinci ankette ise 24 adet soru yer almaktadır. İkinci ankette yer alan sorular sırasıyla altışarlı gruplar halinde kullanılmaktadır. Araştırmada ikinci anketteki hangi altışarlı grubun kullanılacağı, birinci anketin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan kurum kültürü tipine göre belirlenmektedir. Ancak, anket cevaplayıcılarından 24 adet sorunun tamamını cevaplandırmaları istenmiştir. Bunun nedeni, birinci anket sonucunda kurum

kültürünün tesbitini takiben ikinci defa aynı kurumlarda aynı kişilere ikinci anketi uygulama güçlüğüdür. Araştırmada anket sonucunda çıkan kurum kültürü tipine göre ilgili 6'lı grup değerlendirmeye alınmıştır.

### **Kurumun Muhtelif Belge ve Kayıtlarının İncelenmesi**

Kurumdaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurum kültürü hakkında veri toplamak amacıyla kurumlara ait belgelerden ulaşılabilenler üzerinden incelemelerimiz gerçekleştirilmiştir.

Kurumlar tarafından hazırlanmış dokümanlar, kurumu tanıtmaya yönelik faaliyet raporları, broşürler, performans değerlendirme formları, ücret bordroları, iş ilanları, her iki finans kurumunun bilgisayar sistemleri incelenmiştir.

Bu araştırmalar ile kurum hakkında ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **Gözlem**

Her iki kurumdaki işgörenlerin çalışma ortamı, çalışan personelin dış görünüşleri, kurumda yaygın olan semboller v.b. unsurlar gözlenmiştir. Bu gözlemlerden elde edilen veriler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

### **Mülakat**

Her iki kurumun insan kaynakları yöneticileri ile planlı, belli bir kapsam çerçevesinde oluşturulmuş, kurumun insan kaynakları politikaları, hedefleri ve uygulamaları hakkında mülakatlar yapılmıştır. Ayrıca diğer kademe işgörenler ile de zaman zaman görüşülmüştür.

### 3.7. Anket Hakkında Bilgiler ve Ölçüm Aracı

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler aşağıda açıklanmıştır:

#### 3.7.1. Anket ve Anketi Dolduran Kişilere İlişkin Bilgiler

Anketi dolduran kişilerden, “Yaş”, “Öğrenim Durumu”, “Şu an çalıştıkları kurumda kaç yıldır çalıştıkları” ve “İş hayatındaki toplam kıdemleri” belirli skalalar içerisinde kalmak suretiyle sorulmuştur.

#### 3.7.2. Birinci Anket

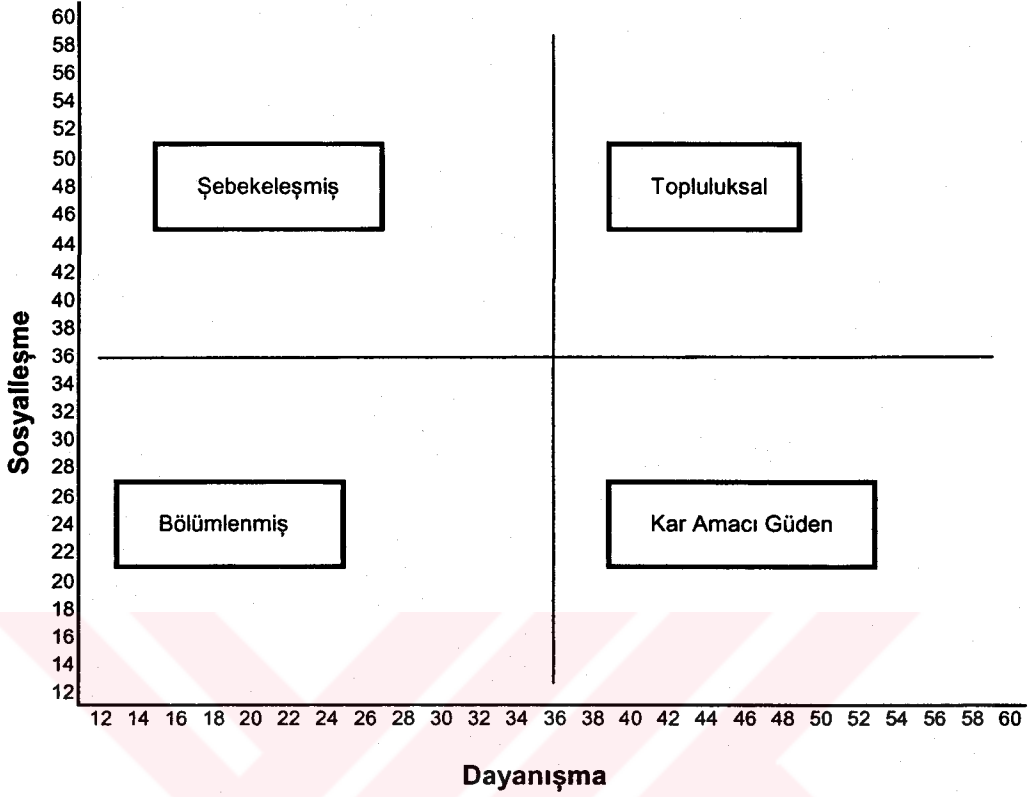
Bu kısımda kurum kültürünün belirlenmesine yönelik (23) adet soru yer almaktadır. 1. ankette 5’li Likert Ölçeği kullanarak değerlendirme yapılmıştır. Anket, bir kurumun kültürünü o kurumda yürürlükte olan “Sosyalleşme” ve “Dayanışma” seviyelerinin ölçülmesi suretiyle sınıflandırmaktadır.<sup>131</sup>

Ankette yer alan 2., 4., 6., 8., 10., 12., 13., 15., 17., 19., 21., 23. sorular kurumdaki “Sosyalleşme” seviyesini ölçmeye yöneliktir

Ankette bulunan 1., 3., 5., 7., 9., 11., 14., 16., 18., 20., 22., 23. sorular ise kurumdaki “Dayanışma” seviyesini ölçmeye yöneliktir.

Kurumdaki ‘Sosyalleşme’ ve ‘Dayanışma’ seviyelerinin anket hazırlayıcıları tarafından oluşturulmuş anahtar matriste kesiştiği nokta ise o kuruma hakim olan kültürün hangi tip olduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarına göre bir kurumda hem sosyalleşme hem de dayanışma seviyesi düşük çıktığı durumda matriste kesişen nokta “**bölümlenmiş**” tip kültür olmaktadır. Dayanışma seviyesi düşük, sosyalleşme seviyesi yüksek çıktığında matriste kesişen nokta, “**şebekelenmiş**” tip kültürü göstermektedir. Dayanışma seviyesi yüksek, sosyalleşme seviyesi düşük çıktığında ise “**kâr amacı güden**” tip kültür, dayanışma ve sosyalleşme seviyesi yüksek çıktığında da “**topluluksal**” tip kültür olmaktadır.

<sup>131</sup> Goffe ve Jones, a.g.e., s.82,83.



**Şekil 7: Kurum Kültürü Anketi Anahtarı Matrisi**

Kaynak: Rob Goffe, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya A.Ş. Yayınları, 1.bs , Ankara, 2002, s.84.

Rakamsal Değerlendirme: Anket değerlendirmesi 5'li Likert ölçeğinde yer alan skalalar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevaplar ve bu cevapların ağırlıkları şöyledir:

Kesinlikle katılmıyorum:	1
Katılmıyorum:	2
Kararsızım:	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle katılıyorum	5

Her bir ifadeye verilen yanıtlar yukarıdaki değerler ile çarpılarak toplam puana ulaşılmaktadır. Takiben tüm katılımcıların toplam puanlarının aritmetik

ortalaması alınmak suretiyle, 'sosyalleşme' ve 'dayanışma' seviyesine ulaşılmaktadır.

Sosyalleşme ve dayanışma seviyesini ölçen toplam 12'şer adet soru bulunmaktadır. Dayanışmayı ölçen tüm sorulara 'kesinlikle katılıyorum' cevabının verilmesi durumunda toplam puan 60'dır. Aynı şekilde, sosyalleşmeyi ölçen tüm sorulara 'kesinlikle katılıyorum' cevabının verilmesi durumunda toplam puan 60 olmaktadır. Yanıtlayıcıların tamamının sosyalleşme ve dayanışma seviyelerini ölçen sorulara 'kesinlikle katılmıyorum' cevabını vermeleri durumunda, sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri 12'şer puana ulaşmaktadır. Öyle ise sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri için, maksimum puan 60, minimum puan ise 12 olmaktadır. Bu nedenle yukarıdaki matrisin yatay ve dikey eksenleri 12 ile 60 puan arasında yer almaktadır.  $60-12=48$  (En üst puan ile en düşük puan arasındaki fark) ;  $48:2=24$  ( farkın yarısının belirlenmesi) ;  $24+12=36$  ( en alt puan ile farkın yarısının toplamı ) olmaktadır. Bu nedenle 36 puan matristeki yatay ve dikey eksenini tam ortadan bölen çizgidir. Puanlamanın 36 puanın üstünde veya altında gerçekleşmesine göre kurum kültürü tipi farklılaşmaktadır.

### 3.7.3. İkinci Anket

Araştırmada uygulanan ikinci anket, birinci anketin sonuçlarını dikkate alarak yeni bir değerlendirme yapmaktadır. Birinci anket yöntemine göre kurum kültürü tipi belirlenmiştir. İkinci anket yardımıyla, belirlenmiş kültür tipinde, mevcut sosyalleşme ve dayanışma olgularının, kurumda olumlu yönlerinin mi yoksa olumsuz yönlerinin mi etkin olduğu değerlendirilmektedir.<sup>132</sup>

Olumsuz yönlerinin etkili olması durumunda, öneriler kısmında bu anket sonuçlarına göre; kurumun insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla kurum kültürünü daha olumlu hale çevirmesi yönünde öneriler sunulabilecektir.

İkinci ankette yer alan ilk 6 soru kurum kültürü tipinin "şebekleşmiş" türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 1., 3., 5, sorular şebekleşmiş türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade etmektedir. 2., 4., ve 6.

<sup>132</sup> Goffe ve Jones, a.g.e., s.87-90.

sorular ise şebekeleşmiş türdeki kurumsal kültürü olumlu olarak etkileyen ifadeleri içermektedir. Mesela sosyalleşme seviyesi yüksek, dayanışma seviyesi düşük olan şebekeleşmiş tip kültürde “Çok fazla dedikodu yapılıyor; “Arkadaşlık, çoğu zaman çalışanları zor kararlar almaktan alıkoyuyor” gibi ifadelerin yer bulması, kurum başarısında olumsuzluklara yol açabilecektir. Ancak “Arkadaşlıklar, kuruluşun zor zamanlar geçirmesi halinde bile çalışanları buraya bağlıyor” gibi bir ifadeye verilen “katılıyorum” cevaplarının çokluğu kurum başarısına olumlu katkı yapabilmesi muhtemel bir durum olarak değerlendirilmiştir.

İkinci ankette yer alan ikinci 6 soru kurum kültürü tipinin “kâr amacı güden” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 7., 9., 11, sorular kâr amacı güden türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade etmektedir. 8., 10. ve 12. sorular ise şebekeleşmiş türdeki kurumsal kültürü olumlu olarak etkileyen ifadeleri içermektedir. Mesela dayanışma seviyesi yüksek, sosyalleşme seviyesi düşük olan kâr amacı güden tip kültürde “Performans değerlendirme sistemi , çalışanları birbirinin ayaklarını kaydırmaya itiyor”; “Kuruluşun birbirinden bağımsız bölümleri kendi içlerinde kendi hedeflerine öylesine yoğunlaşmış haldeler ki koordinasyon gerektiren iş fırsatlarını kaçırıyorlar” gibi davranışlar kurum başarısında olumsuzluklara yol açabilecektir. Bunun yanı sıra, “Öncelikler süratli bir biçimde belirleniyor ve kararlı bir biçimde izleniyor” ifadesi kâr amacı güden kurumsal kültür tipinde, kurum başarısının olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir.

İkinci ankette yer alan üçüncü 6 soru kurum kültürü tipinin “bölümlenmiş” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 13., 15., 17., sorular bölümlenmiş türdeki kurumsal kültürde olumluluk ifade eden cümlelerdir. 14., 16. ve 18. sorular ise mevcut kültürün kurumu olumsuz etkilediğini gösteren ifadelerdir. Mesela, “Bireyler ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakılıyorlar” ifadesi bölümlenmiş kültürde çalışanların, işin niteliği itibarıyla işlerini daha iyi yapmalarını sağlayan bir unsur olduğunu gösterirken, “Çalışanlar kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar” ifadesi kurumun genel başarısı için bir olumsuzluk ifade etmektedir.

İkinci ankette yer alan dördüncü 6 soru kurum kültürü tipinin “topluluksal” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 19., 21., 23,

sorular topluluksal türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade eden cümlelerdir. 20., 22., ve 24. sorular ise topluluksal türde olan kurumun bu kültür tarafından olumlu olarak etkilendiğini gösteren ifadelerdir. Mesela "Grup, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda" ifadesi sosyalleşme ve dayanışma seviyesinin yüksek olduğu topluluksal türde olumsuzluk ifade etmektedir. Çünkü çalışanların inancı bu doğrultuda olduğu sürece; kuruma yenilik katmak, aksayan yönleri düzeltmek gibi hususlara gereken önem verilmeyecektir. "Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunuyorlar" ifadesi ise olumlu bir ifade olmaktadır.

**Rakamsal Değerlendirme:** İkinci ankette de değerlendirme 5'li Likert ölçeğinde yer alan skalalar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevaplar ve bu cevapların ağırlıkları şöyledir:

Kesinlikle katılmıyorum:	1
Katılmıyorum:	2
Kararsızım:	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle katılıyorum	5

Her bir ifadeye verilen yanıtlar yukarıdaki değerler ile çarpılarak toplam puana ulaşılmaktadır. Olumlu ve olumsuz ifadelere verilen cevaplara ilişkin puanların ayrı ayrı aritmetik ortalaması, kurum puanını göstermektedir.

Olumlu ve olumsuz etkilerin seviyesini ölçen herbirinden üçer adet olmak üzere toplam altı adet soru bulunmaktadır. Yanıtlayıcılar, olumlu ifadelerin tamamına 'kesinlikle katılıyorum' cevabını vermeleri durumunda toplam puan 15 olmaktadır. Aynı şekilde, olumsuz ifadelerin tamamına 'kesinlikle katılıyorum' cevabını vermeleri durumunda da toplam puan 15 olmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılmıyorum' cevabının verilmesi durumunda ise toplam puan 3 olmaktadır. Öyle ise olumlu ve olumsuz ifadeler için, maksimum puan 15, minimum puan ise 3 olmaktadır.

### **3.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknik ve Diğer Metodlar**

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgi ve bulgulara frekans dağılımı ve yüzde dağılımı tablolarında yer verilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın kurum kültürü değişkenleri olan birinci anketin 23 adet sorusu ve ikinci anketin 12 sorusunun frekans dağılımları gösterilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan kişilerin “yaş”, “ğrenim durumu”, “şu an çalıştıkları kurumda kaç yıldır çalıştıkları” ve “iş hayatındaki toplam kidemleri” bakımından frekans dağılım tabloları oluşturulmuştur. Frekans dağılımlarının yanısıra, yüzde dağılımlarına da yer verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kurumlarda; mülakat, anket, gözlem, belge ve kayıtların incelenmesi gibi yöntemlerle toplanan insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin verilere, açıklama şeklinde yer verilmiştir. Araştırmanın iki firmada yapılmış olması nedeni ile frekans dağılımı şeklinde sonuçlara yer verilmesi anlamlı değildir.

İnsan kaynakları uygulamalarının özellikle kurum kültürü üzerine etkilerinin araştırılması konusunda sayısal olarak yorumlama imkanı çok güçtür. Bu nedenle, insan kaynakları fonksiyonları ile kurum kültürü değişkenlerine ilişkin karşılaştırmalar nitel olarak yapılmıştır. Araştırmanın önermesinin doğruluğu nitel yöntemlerle ifade edilmiştir.

### **3.9. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmada kurum kültürünün belirlenmesine yönelik anket sonuçlarının frekans dağılımlarına aşağıda yer verilmektedir:

### 3.9.1. Birinci Anket Frekans Dağılımı

Tablo 1

1.Çalıştığım Kurum iş hedefini çok iyi biliyor.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00	14	45,16
Katılmıyorum	2	2,95	10	32,26
Kararsızım	8	11,76	2	6,45
Katılıyorum	41	60,29	5	16,13
Kesinlikle katılıyorum	17	25,00	0	0,00
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Çalıştığım kurum iş hedefini çok iyi biliyor ifadesine A Bankası çalışanları % 60 oranında 'katılıyorum', % 25 oranında 'kesinlikle katılıyorum' cevabını vermişlerdir. B Bankası çalışanları ise, aynı ifadeye % 45 oranında 'kesinlikle katılmıyorum', %32 oranında 'katılmıyorum' yanıtını vermişlerdir. A Bankasında, hedeflere göre performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.

Tablo 2

2. Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,94	6	19,35
Katılmıyorum	15	22,06	8	25,81
Kararsızım	20	29,41	13	41,94
Katılıyorum	27	39,71	3	9,68
Kesinlikle katılıyorum	4	5,88	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

"Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar" ifadesine, A Bankası çalışanları %46 oranında katılırken, B Bankası çalışanları bu ifadeye sadece %13 oranında katılmaktadırlar. B Bankası çalışanlarının % 42'si bu konuda kararsız kalmışlardır.

**Tablo 3**

<b>3. Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.</b>				
	<b>A BANKASI</b>		<b>B BANKASI</b>	
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47	5	16,13
Katılmıyorum	3	4,41	7	22,58
Kararsızım	18	26,47	4	12,90
Katılıyorum	43	63,24	13	41,94
Kesinlikle katılıyorum	3	4,41	2	6,45
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

“Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.” ifadesine, A Bankası çalışanları toplam %68 oranında, B Bankası çalışanları ise %48 oranında katılmaktadırlar.

**Tablo 4**

<b>4. Çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.</b>				
	<b>A BANKASI</b>		<b>B BANKASI</b>	
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,94	6	19,35
Katılmıyorum	14	20,59	12	38,71
Kararsızım	14	20,59	2	6,45
Katılıyorum	35	51,47	11	35,48
Kesinlikle katılıyorum	3	4,41	0	0,00
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının %56'sı, “Kurum çalışanlarının birbirleriyle çok iyi geçindiklerini ve nadiren tartıştıklarını” düşünmektedirler. Bu oran B Bankası'nda %36'ya düşmektedir.

**Tablo 5**

<b>5. Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.</b>				
	<b>A BANKASI</b>		<b>B BANKASI</b>	
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	3	4,41	11	35,48
Katılmıyorum	33	48,53	13	41,94
Kararsızım	19	27,94	2	6,45
Katılıyorum	9	13,24	4	12,90
Kesinlikle katılıyorum	4	5,88	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Gerek A Bankası çalışanları gerekse B Bankası çalışanları "Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale edilmediğini" düşünmektedirler. Ancak katılma yüzdeleri farklıdır. B Bankası çalışanlarının %77'si, A Bankası çalışanlarının ise %53'ü bu kanaattedir. A Bankasında performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılmakta iken, B Bankası'nda paylaşılmamaktadır.

**Tablo 6**

<b>6. Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.</b>				
	<b>A BANKASI</b>		<b>B BANKASI</b>	
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	4	5,88	5	16,13
Katılmıyorum	23	33,82	7	22,58
Kararsızım	19	27,94	3	9,68
Katılıyorum	20	29,41	14	45,16
Kesinlikle katılıyorum	2	2,94	2	6,45
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının % 32'si "İş dışında da bir araya gelindiğini" düşünmektedir. B Bankası çalışanları arasında "İş dışında görüşme" oranı daha yüksektir. İnsanların iş dışında bir araya gelmeleri, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin gelişmesi sonucu olmaktadır ve bu da kurum içi sosyalleşme seviyesini arttırmaktadır.

**Tablo 7**

<b>7. Grup, kazanmayı gönülden arzuluyor.</b>				
	<b>A BANKASI</b>		<b>B BANKASI</b>	
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00	4	12,90
Katılmıyorum	8	11,76	5	16,13
Kararsızım	14	20,59	10	32,26
Katılıyorum	35	51,47	8	25,81
Kesinlikle katılıyorum	11	16,18	4	12,90
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Çalışan her birimin çalışmalarında başarılı olmak istediği, piyasada rakiplerine karşı üstün gelme hedefi içerisinde olduğu düşünülür. Ancak kurum başarısında, bireysel hedef gerçekleştirmelerden ziyade, grup olarak insanların başarı kazanma arzusu önem kazanmaktadır. A Bankası çalışanlarının %68'i 'Grup kazanmayı gönülden arzuluyor' görüşündedir. Kararsızların oranı ise % 21'dir. Grubun kazanmayı arzuladığı görüşüne katılmayanların oranı ise % 12 seviyesinde kalmaktadır. B Bankası'nda ise grubun başarılı olmak konusunda yeterince motive olmadığı görülmektedir. Nitekim, bu ifadeye çalışanlar % 38 oranında katılmakta, % 29 oranında katılmamaktadırlar. Çalışanların % 32'si ise kararsızdır.

**Tablo 8**

<b>8. İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.</b>				
	<b>A BANKASI</b>		<b>B BANKASI</b>	
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47	6	19,35
Katılmıyorum	15	22,06	7	22,58
Kararsızım	21	30,88	9	29,03
Katılıyorum	29	42,65	8	25,81
Kesinlikle katılıyorum	2	2,94	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

"İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar" ifadesine A Bankasında katılanların oranı %46 oranında iken, B Bankasında bu oran %29 dur. Kararsızların oranı ise her iki bankada eşittir. Bu sonuçlardan yola çıkarak A Bankasındaki çalışma ortamının daha sıcak ve samimi olduğu söylenebilir.

Tablo 9

9. Yakalanan rekabete dayalı avantaj fırsatları, bunlardan faydalanılması adına, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,94	2	6,45
Katılmıyorum	5	7,35	8	25,81
Kararsızım	16	23,53	10	32,26
Katılıyorum	39	57,35	11	35,48
Kesinlikle katılıyorum	6	8,82	0	0,00
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının % 66'sı, çalıştıkları kurumun "Rekabete dayalı avantaj fırsatlarını kararlı bir şekilde kullandığını" düşünmektedir. B Bankası çalışanlarının ise ancak % 35'i bu kanaattedir.

Tablo 10

10. Çalışanların birbirleriyle herhangi bir art niyet göstermeksizin, sırf arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47	3	9,68
Katılmıyorum	14	20,59	8	25,81
Kararsızım	19	27,94	8	25,81
Katılıyorum	30	44,12	12	38,71
Kesinlikle katılıyorum	4	5,88	0	0,00
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının %50'si "iş arkadaşları ile herhangi bir art niyet göstermeksizin arkadaşlık kurduklarını" belirtmektedir. B Bankası'nda ise bu oran % 39'a düşmektedir.

Tablo 11

11. Stratejik hedefler paylaşılıyor.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00	3	9,68
Katılmıyorum	6	8,82	14	45,16
Kararsızım	9	13,24	5	16,13
Katılıyorum	49	72,06	8	25,81
Kesinlikle katılıyorum	4	5,88	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının % 78'i "stratejik hedeflerin kendileri ile paylaşıldığını" düşünmektedirler. Bu oran B Bankası'nda % 29'a düşmektedir. B Bankası çalışanlarının % 55'i stratejik hedeflerin çalışanlar ile paylaşılmadığını düşünmektedirler.

Tablo 12

12. Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık ediyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00	3	9,68
Katılmıyorum	19	27,94	7	22,58
Kararsızım	21	30,88	5	16,13
Katılıyorum	23	33,82	15	48,39
Kesinlikle katılıyorum	5	7,35	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının % 41'i "kişisel konularda birbirlerine sırdaşlık ettiklerini" belirtmektedirler. Bu oran B Bankasında % 52'dir. Kurum içerisinde sosyalleşme seviyesinin artması özel hayata ilişkin paylaşımları da arttırmaktadır.

Tablo 13

13. Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47	3	9,68
Katılmıyorum	28	41,18	15	48,39
Kararsızım	22	32,35	6	19,35
Katılıyorum	15	22,06	6	19,35
Kesinlikle katılıyorum	2	2,94	1	3,23
TOPLAM:	68	100	31	100

Gerek A Bankası çalışanlarının çoğu, gerekse B Bankası çalışanları "Çalışanların birbiriyle bir gün işe yarar düşüncesi ile uzun vadeli ve yakın ilişkiler kurdukları" düşüncesine katılmamaktadır. Diğer ifadeler de, anket yanıtlayıcıları, kurulan dostluklarda artıniyet olmadığını belirtmişlerdi. Bu sorudaki ifadeye verilen yanıtlar da, diğer yanıtlarla uyum göstermektedir.

Tablo 14

14. Ödül ve ceza kavramları kesin, net.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	4,41	13	41,94
Katılmıyorum	19	27,94	11	35,48
Kararsızım	23	33,82	4	12,90
Katılıyorum	15	22,06	2	6,45
Kesinlikle katılıyorum	8	11,76	1	3,23
TOPLAM:	68	100	31	100

A Bankası çalışanları, "ödül ve ceza kavramları kesin ve net" ifadesine %34 oranında katılmaktadırlar. Bu konuda kararsızların oranı % 33, katılmayan işgörenlerin oranı ise, %33'dür. B Bankasında ise "ödül ve ceza kavramlarının kesin ve net" olmadığını düşünenlerin oranı % 77 dir.

Tablo 15

15. Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	4,41	8	25,81
Katılmıyorum	26	38,24	13	41,94
Kararsızım	13	19,12	2	6,45
Katılıyorum	25	36,76	7	22,58
Kesinlikle katılıyorum	1	1,47	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

“Çalışanlar birbirinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar” ifadesine A Bankası çalışanları %38 oranında, B Bankası çalışanları ise % 26 oranında katılmışlardır. B Bankasında bu ifadeye katılmayanların oranı % 68 iken, A Bankasında bu oran % 43’dür.

Tablo 16

16. Grup karşısındaki belli bir düşmanı yenmeye çok azimli.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,94	4	12,90
Katılmıyorum	9	13,24	5	16,13
Kararsızım	17	25,00	11	35,48
Katılıyorum	35	51,47	8	25,81
Kesinlikle katılıyorum	5	7,35	3	9,68
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının %59'u “Gruplarının belli bir düşmanı yenmeye çok azimli” olduğunu düşünmektedirler. B Bankası çalışanlarının ise sadece %36’sı bu kanaattedir. B Bankası çalışanlarının %35’i kurumlarının belli bir düşmanı yenmeye azimli olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

Tablo 17

17. Çalışanlar, işlerini icra etme sürecinde esnek olmaya yönltiliyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47	8	25,81
Katılmıyorum	18	26,47	7	22,58
Kararsızım	16	23,53	7	22,58
Katılıyorum	32	47,06	5	16,13
Kesinlikle katılıyorum	1	1,47	4	12,90
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

'Çalışanlar, işlerini icra etme sürecinde esnek olmaya yönltiliyorlar' ifadesine A Bankası çalışanları %49 oranında katılırken, B Bankasında bu oran, %29'a düşmektedir. B Bankası çalışanlarının % 48'i çalışanların işlerini icra etme sürecinde katı kurallara bağlı olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 18

18. Hedefleri tutturmak en önemli şey				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00	5	16,13
Katılmıyorum	1	1,47	3	9,68
Kararsızım	3	4,41	4	12,90
Katılıyorum	38	55,88	9	29,03
Kesinlikle katılıyorum	26	38,24	10	32,26
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının %94'ü "hedefleri tutturmanın en önemli şey" olduğunu belirtmektedir. B Bankasında "hedefleri tutturmanın en önemli şey" olduğunu düşünenlerin oranı % 61'e düşmektedir.

Tablo 19

19. Bir şeyin hallolması için, varolan sistem çerçevesinde çalışılabilir.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47	6	19,35
Katılmıyorum	7	10,29	3	9,68
Kararsızım	15	22,06	8	25,81
Katılıyorum	39	57,35	10	32,26
Kesinlikle katılıyorum	6	8,82	4	12,90
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının %66'sı "mevcut yapının, süreçlerin yerine getirilebilmesi için yeterli olduğunu" düşünmektedir. B Bankasında ise bu oran, %45'e düşmektedir. Her iki Bankada da yaklaşık % 25 oranında kararsızlar bulunmaktadır.

Tablo 20

20. Başlanılan projeler sonuna kadar götürülüyor.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47	3	9,68
Katılmıyorum	4	5,88	6	19,35
Kararsızım	13	19,12	3	9,68
Katılıyorum	44	64,71	15	48,39
Kesinlikle katılıyorum	6	8,82	4	12,90
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının %73'ü "Başlanılan projelerin sonuna kadar götürüldüğünü" düşünmektedirler. Bu konuda % 19 oranında da kararsızlar bulunmaktadır. B Bankası çalışanlarının % 61'i de başlanılan projelerin sonuna kadar götürüldüğünü düşünmektedirler. Başlanılan projelerin sonuna kadar götürülmediğini düşünen çalışanların oranı ise, %29'dur.

Tablo 21

21. Bir eleman işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onunla arayı hep sıcak tutuyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	13,24	6	19,35
Katılmıyorum	24	35,29	14	45,16
Kararsızım	18	26,47	7	22,58
Katılıyorum	12	17,65	3	9,68
Kesinlikle katılıyorum	5	7,35	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Gerek A Bankası çalışanları, gerekse B Bankası çalışanları, işten ayrılan işgörenlerle eski samimiyetlerinin devam etmediğini düşünmektedirler. B Bankası çalışanları % 64 oranında "Bir eleman işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onunla arayı hep sıcak tutuyorlar " ifadesine katılmazken, bu oran A Bankası'nda %49 oranında kalmış ve daha düşük çıkmıştır.

Tablo 22

22. Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği gayet belirgin.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	4,41	12	38,71
Katılmıyorum	25	36,76	8	25,81
Kararsızım	13	19,12	5	16,13
Katılıyorum	22	32,35	3	9,68
Kesinlikle katılıyorum	5	7,35	3	9,68
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının % 40'ı "Çalışanların görevinin nerede başlayıp nerede bittiği gayet belirgin" ifadesine katılmaktadırlar. Bu oran, B Bankasında %19'a düşmektedir. A Bankası'nda görev tanımlarının ve iş akışı süreçlerinin yazılı olması; A Bankası çalışanlarının daha yüksek bir oranda kimin görevinin nerede başlayıp, nerede bittiğinin belirgin olduğu kanaatine ulaşması sonucunu doğurmuştur.

Tablo 23

23. Çalışanlar birbirlerini kolluyorlar.				
	A BANKASI		B BANKASI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	4	5,88	9	29,03
Katılmıyorum	14	20,59	7	22,58
Kararsızım	20	29,41	11	35,48
Katılıyorum	29	42,65	3	9,68
Kesinlikle katılıyorum	1	1,47	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

A Bankası'nda çalışanların %44'ü çalışanların birbirlerini kolladıklarını belirtmişlerdir. B Bankası çalışanlarının ise sadece %13'ü çalışanların birbirini kolladıkları ifadesine katılmaktadır.

### 3.9.2. İkinci Anket Frekans Dağılımı

Topluluksal kültür tipine göre anket değerlendirmesinde kullanılan 6 adet sorunun frekans dağılımı aşağıda yer almaktadır: Birinci anket sonucuna göre A Bankası topluluksal tip kültüre sahip olduğu belirlendiği için, bu kısımda sadece A Bankası değerlendirme kapsamına alınmıştır.

#### 1. Grup, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda

Tablo 24

	A BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,47
Katılmıyorum	14	20,59
Kararsızım	9	13,24
Katılıyorum	42	61,76
Kesinlikle katılıyorum	2	2,94
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanları %61 oranında "kurumun başarıya ulaşması için tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda olduğunu" düşünmektedir. Grubun

başarıya ulaşması için tüm kaynak ve bilgilerle donatılmış olmasını düşünmesi, kurumun yeniliklere uyumunu negatif yönde etkileyecek bir unsurdur.

## 2. Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbirleriyle dalaşıyorlar.

Tablo 25

	A BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	7,35
Katılmıyorum	38	55,88
Kararsızım	12	17,65
Katılıyorum	9	13,24
Kesinlikle katılıyorum	4	5,88
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

A Bankasında çalışanlar, %19 oranında, "Yapılan iş konusunda çalışanların birbiri ile çatıştığını" belirtmektedirler. Çalışanların %63'ü ise bu ifadeye katılmamaktadırlar. Çalışma ortamında belirli bir çatışma düzeyinin yaşanmasının, işletmeyi prosedürlerin iyileştirilmesi sonucuna götürdüğü düşünülmektedir. Bir kurumda hiç çatışmanın olmaması, insanların belki de kuruma faydalı olacak görüş ve düşüncelerini de saklamasına neden olabilecektir.

## 3. Kuruluşun liderinin yerini neredeyse kimse dolduramaz.

Tablo 26

	A BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	13	19,12
Katılmıyorum	32	47,06
Kararsızım	13	19,12
Katılıyorum	8	11,76
Kesinlikle katılıyorum	2	2,94
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

"Kuruluşun liderinin yerini kimse dolduramaz" ifadesine A Bankası çalışanları % 66 oranında katılmamaktadırlar. Çalışanların, kuruluşun liderinin yerini neredeyse kimsenin dolduramayacağına inanması, kurumun devamlılığı açısından tehlikelidir. Bu durum kurum açısından bir olumsuzluk teşkil etmektedir.

**4. Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar.**

**Tablo 27**

	A BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00
Katılmıyorum	20	29,41
Kararsızım	18	26,47
Katılıyorum	23	33,82
Kesinlikle katılıyorum	7	10,29
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanları, "kendilerinin kuruluşun temel değer yargılarıyla özdeşleştikleri" ifadesine % 44 oranında katılmaktadırlar. % 26 oranında da kararsızlar bulunmaktadır. Çalışanların kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleşmesi ve onlarla yaşaması, çalışanların kurum başarısı için daha fazla motive olması sonucunu doğuracaktır. Bu da kurum başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

**5. Çalışanların gelecek kaygıları yok.**

**Tablo 28**

	A BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	38	55,88
Katılmıyorum	19	27,94
Kararsızım	9	13,24
Katılıyorum	1	1,47
Kesinlikle katılıyorum	1	1,47
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanları, "gelecek kaygıları yok" ifadesine % 83 oranında katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların belirli performans kaygıları güttükleri anlaşılmaktadır. Çalışanların hiçbir performans kaygısı gütmeksizin gelecek kaygısı gütmemeleri kurum başarısı açısından olumsuz bir husustur.

6. Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunuyorlar.

Tablo 29

	A BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	7,35
Katılmıyorum	15	22,06
Kararsızım	15	22,06
Katılıyorum	31	45,59
Kesinlikle katılıyorum	2	2,94
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

"Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunuyorlar." İfadesine A Bankası çalışanları % 43 oranında 'katılıyorum' yanıtını vermişlerdir. Bu konuda kararsızların oranı ise % 22'dir. A Bankası çalışanların yaklaşık yarısı kurumlarında fikir alışverişi olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar arası fikir alışverişinde bulunulması kararların alınmasında muhtelif alternatiflerin değerlendirilmesine imkan tanınması yönünden, kurum başarısını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Bölümlenmiş kültür tipine göre anket değerlendirmesinde kullanılan 6 adet sorunun frekans dağılımı aşağıda yer almaktadır: Birinci anket sonucuna göre B Bankasının bölümlenmiş tip kültüre sahip olduğu belirlendiği için, bu kısımda sadece B Bankası değerlendirme kapsamına alınmıştır.

1. Bireyler ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakılıyorlar.

Tablo 30

	B BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	19,35
Katılmıyorum	12	38,71
Kararsızım	4	12,90
Katılıyorum	6	19,35
Kesinlikle katılıyorum	3	9,68
<b>TOPLAM:</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

İşgörenlerin %58'i "bireylerin ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakıldıkları" fikrine katılmamaktadırlar. Bölümlenmiş tip kültürde bireylerin verimli çalışabilmesi için yalnız bırakılmaları olumlu bir etkidir.

## 2. Çalışanlar birbirini iş arkadaşı olarak görmüyorlar.

Tablo 31

	B BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	16,13
Katılmıyorum	13	41,94
Kararsızım	6	19,35
Katılıyorum	7	22,58
Kesinlikle katılıyorum	0	0,00
<b>TOPLAM:</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

"Çalışanların birbirini iş arkadaşı olarak görmediği" ifadesine B Bankası çalışanlarının % 58'i katılmamaktadırlar. Bu ifade olumsuzluk belirten bir ifade olduğu için, işgörenlerin çoğunlukla bu ifadeye katılmamaları olumlu olarak karşılanmıştır.

## 3. Kurumsal başarı, büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta.

Tablo 32

	B BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	9,68
Katılmıyorum	1	3,23
Kararsızım	2	6,45
Katılıyorum	13	41,94
Kesinlikle katılıyorum	12	38,71
<b>TOPLAM:</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

"Çalışanlar, kurumlarındaki başarının %80 oranında bireysel başarıların toplamından oluştuğunu" düşünmektedirler. Bölümlenmiş tip kültürde, bu olumluluk ifade eden bir cümledir.

4. Çalışanlar, kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar.

Tablo 33

	B BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	11	35,48
Katılmıyorum	11	35,48
Kararsızım	4	12,90
Katılıyorum	4	12,90
Kesinlikle katılıyorum	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

“Çalışanların kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçmaları” olumsuz bir ifadedir. B Bankası çalışanlarının kendi kurumları için %71 oranında bu uygulamanın geçerli olmadığını belirtmektedirler.

5.İşle ilgili çıkan çok az kural ya da toplantı söz konusu

Tablo 34

	B BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	16,13
Katılmıyorum	5	16,13
Kararsızım	9	29,03
Katılıyorum	7	22,58
Kesinlikle katılıyorum	5	16,13
<b>TOPLAM:</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

İşle ilgili çıkan toplantılar bölümlenmiş tip kültürde, kişilerin bireysel çalışmalarına yeterince zaman ayıramaması sonucunu doğurmaktadır. B Bankası çalışanları % 39 oranında bu ifadeye katılmakta, % 32 oranında katılmamaktadırlar. Bölümlenmiş kültürde bu ifade olumluluk ifade etmekle beraber, bankacılık sektöründe çalışanların birbirleri ile iletişim içerisinde olması kurum başarısını olumlu yönde etkileyen bir unsur olmaktadır.

## 6.İnsanlar birbirlerinden bucak bucak kaçıyorlar.

Tablo 35

	B BANKASI	
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	19,35
Katılmıyorum	16	51,61
Kararsızım	4	12,90
Katılıyorum	4	12,90
Kesinlikle katılıyorum	1	3,23
<b>TOPLAM:</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

B Bankası çalışanlarının %71'i "İnsanlar birbirinden bucak bucak kaçıyorlar. " ifadesine katılmadıklarını bildirmişlerdir. Bölümlenmiş tip kültürde, bireysel çalışmalar desteklenmekle beraber, insanların birbirinden kaçır derecede iletişim içerisinde olmaması olumsuzluk ifade etmektedir.

### 3.9.3. Cevaplayıcıların Kişisel Bilgilerini Gösteren Frekans Dağılımı

#### 3.9.3.1.Yaş

Anket cevaplayıcılarının "yaş" değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları, aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Tablo 36 : Cevaplayıcıların 'Yaş' Durumuna Göre Dağılımı

	A BANKASI		B BANKASI		KÜMÜLE	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
- 25 Yaş	1	1,47	9	29,03	10	10
25-35 Yaş	53	77,95	19	61,29	72	73
35 – Yaş	14	20,58	2	6,45	16	16
Cevapsız	0	0	1	3,23	1	1
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

Cevaplayıcıların her iki bankada da çoğunluğunun 25-35 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. A Bankası'nda 35 yaş altındaki çalışanların oranı %79

iken, B Bankası'nda bu oran, % 90'a ulaşmaktadır. 35 yaş üstü cevaplayıcıların oranı A Bankasında %21 iken, bu oran B Bankası'nda % 6'ya düşmektedir.

### 3.9.3.2. Öğrenim Durumu

Anket cevaplayıcılarının "öğrenim durumu" değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları, aşağıdaki tabloda görülmektedir:

**Tablo 37 : Cevaplayıcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

	A BANKASI		B BANKASI		KÜMÜLE	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Lise	13	19,11	21	67,74	34	34
Üniversite	54	79,42	10	32,26	64	65
Cevapsız	1	1,47	0	0	1	1
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

A Bankası'nda cevaplayıcıların % 79'u üniversite mezunu iken, B Bankası'ndaki üniversite mezunu oranı % 32'dir. A Bankası'nda eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.9.3 3. Kurumdaki Kıdem

Anket cevaplayıcılarının "çalışılan kurumdaki kıdem" değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda görülmektedir:

**Tablo 38 : Cevaplayıcıların 'Çalışılan Kurumdaki Kıdem' Durumuna Göre Dağılımı**

	A BANKASI		B BANKASI		KÜMÜLE	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-3 Yıl	0	0	8	25,81	8	8
3-5 Yıl	7	10,29	6	19,35	13	13
5-10 Yıl	44	64,71	12	38,71	56	57
10 – Yıl	16	23,53	5	16,13	21	21
Cevapsız	1	1,47	0	0	1	1
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

Çalışanların şu anda çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri bakımından her iki bankayı karşılaştırdığımızda çalışanların çoğunlukla 5-10 yıllık kıdemde yoğunlaştığı görülmektedir. 5-10 yıllık bir kıdeme sahip çalışanların A Bankasındaki oranı % 64, B Bankasındaki oranı ise %39 dur. Diğer önemli bir nokta ise, A Bankasında 1-3 yıllık kıdeme sahip personel bulunmazken, B Bankasında 1-3 yıllık kıdeme sahip cevaplayanların oranı %25 seviyesindedir.

### 3.9.3. 4. Toplam Kıdem

Anket cevaplayıcılarının “toplam kıdem” değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları, aşağıdaki tabloda görülmektedir:

**Tablo 39 : Cevaplayıcıların 'Toplam Kıdem' Durumuna Göre Dağılımı**

	A BANKASI		B BANKASI		KÜMÜLE	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-3 Yıl	0	0	4	12,90	4	4,04
3-5 Yıl	5	7,35	5	16,14	10	10,10
5-10 Yıl	35	51,47	11	35,48	46	46,46
10 – Yıl	26	38,24	11	35,48	37	37,37
Cevapsız	2	2,94	0	0	2	2,03
<b>TOPLAM:</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

A Bankası çalışanlarının % 51'i 5-10 yıl arasında kıdeme sahiptir. 10 yılın üzerinde kıdeme sahip olan çalışanların oranı ise %38'dir. B Bankasında ise 5-10 yıl arasında kıdeme sahip olan adaylar ve 10 yılın üzerinde kıdeme sahip olan adayların oranı % 35'dir.

### 3.10. Kurum Kültürü Araştırmasının Sonuçları

Sosyalleşme bir kurumda çalışanların birbiriyle bilgi ve fikir paylaşımı, zorda olan iş arkadaşlarına yardım etme gibi olumlu kurumsal çıkarlar doğurmaktadır. Bir kuruma verebileceği olumsuz etkilerden biri ise fikirler üzerinde çok tartışıp faaliyete yönelik sonuçların alınamamasıdır. Çalışanlar sürekli oybirliği arayabilirler. Oybirliğine ulaşılmadığı durumlarda ise, sonuç alınamayan, uzun süren, verimsiz iş toplantılarına sebebiyet verilebilir. Aynı zamanda yüksek sosyalleşme düzeyi kurumlarda, gruplaşmalara ve gruplar arası çatışmalara neden olabilir.

Dayanışmada ise bireysel faaliyetler, kurumun hedeflerini ileriye götürmesine ve işle ilgili ortak ilgi alanlarının korunmasına yardımcı olacak şekilde eşgüdüm içerisindedir. İş ortamına kurumsal amaçların ve rakiplerin stratejilerinin neler olabileceğine yönelik bir iklim hakimdir. Ancak dayanışma adına gerçekleştirilen fiiller, sadece bölüm hedeflerinin başarılmasına dönük olabilir. Bu durumda, genel bir bakış açısıyla bakıldığında kurum adına zararlı olsa bile bölümler hedeflerini gerçekleştirmek için çaba gösterebilirler. Mesela, bir şube, banka genelinde olumsuzluğa yol açabilecek bir uygulamayı, kendi biriminin hedeflerini tutturmak amacıyla kullanabilir.

Araştırmada birinci anket yardımıyla her bir kurumdaki sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri tesbit edilmiş ve kurum kültürü tipi belirlenmiştir. Ayrıca ikinci anket yardımıyla sosyalleşme ve dayanışma olgularının kuruma hakim olan yönünün olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğu değerlendirilmiştir. İkinci ankette ise bir kültür tipinin, kurum başarısında olumlu veya olumsuz etkilerini ölçen üçer adet soru yer almaktadır. Olumlu ve olumsuz ifadelerin tamamına kesinle katılıyorum cevabı, 15 puan olacaktır, kesinlikle katılmıyorum ifadesi ise, minimum 3 puanı verecektir.

### 3.10.1. A Bankası Sonuçları

A Bankasında uygulanan anket sonucunda, sosyalleşme seviyesi “ 37,66 ” ve dayanışma seviyesi “ 42,19 ” olarak belirlenmiştir. A Bankası'nda gerek sosyalleşme, gerekse dayanışma seviyesi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere A Bankasında dayanışma seviyesi, sosyalleşme seviyesinden daha yüksektir. Bu sonuç bize kurum kültüründe, işi sonuçlandırma kültürünün sosyal ilişkiler geliştirme kültürüne göre daha etkin olduğunu göstermektedir. Bu çıkan sonuçlara göre kurum kültürü tipi “ topluluksal kurum kültürü” tipidir.

İkinci ankette topluluksal kültür tipini ilgilendiren sorular, 19-24'üncü sorular arasında yer almaktadır. Topluluksal kültür tipine bağlı olarak yapılan 2. anket değerlendirmesinde ise topluluksal kurumsal kültür tipinde kültürün kurumu olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizde, sorulara verilen cevapların likert ölçeğine göre toplamının ortalaması, olumluluk ifade eden sorularda ‘ 8,94 ’ olumsuzluk ifade eden sorularda ise ‘ 7,41 ’ çıkmıştır. Buradan hareketle topluluksal kültürü A Bankası genelinde topluluksal kültür tipinde kurum başarısında olumlu etki edecek hususlar daha yüksek bir sonuç doğurmuştur.

### 3.10.2. B Bankası Sonuçları

B Bankasında uygulanan anket sonucunda, sosyalleşme seviyesi “ 32,29 ” ve dayanışma seviyesi “ 32,19 ” olarak belirlenmiştir. B Bankasında dayanışma ve sosyalleşme seviyeleri birbirine eşit ve her ikisi de düşük seviyededir. Bu sonuç bize kurum kültüründe, iş ortamında kurumsal amaçların ve rakiplerin stratejilerinin çok da fazla hakimiyetinin olmadığı bir kültürün bulunduğunu göstermektedir. Bu çıkan sonuçlara göre kurum kültürü tipi “ bölümlenmiş kültür” tipidir. Bu kültür tipine bağlı olarak yapılan 2. ankette yer alan, bölümlenmiş kültür tipini ilgilendiren, 13-18'inci soruların analizinde, sorulara verilen cevapların likert ölçeğine göre toplamının ortalaması, olumsuzluk ifade eden sorularda ‘ 6,90 ’ olumluluk ifade eden sorularda ise ‘ 9,65 ’ çıkmıştır. Buradan hareketle bölümlenmiş tip kültürün B Bankasında olumlu yönünün hakim olduğu söylenebilmekle beraber, düşük sosyalleşme ve dayanışma seviyesi ekip çalışmalarının çok önemli olduğu bankacılık sektöründe uygun olmayabilir.

## **3.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile İlgili Bulgular**

Araştırmada kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ilişkisini inceleyebilmek amacıyla, kurum kültürü anketinin uygulandığı her iki bankanın insan kaynakları yönetimi fonksiyonları incelenmiştir. Bu amaçla ilgili kurumların insan kaynakları departmanında görevli yetkili kişilerle planlı, açık uçlu sorular içeren bir mülakat yapılmıştır. İlave olarak, kurumda ulaşılabilen belgeler bu konuda bilgi almak amacıyla incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda ulaşılan bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

### **3.11.1. Kurumlar Hakkında Bilgiler**

Araştırmanın uygulandığı her iki banka da özel sermayeli banka olup yurt çapında şube ağı bulunmaktadır. A Bankası'nın B Bankasına göre müşterilerine sunduğu ürün çeşitliliği daha fazladır. Her iki banka da ülke çapında faaliyet gösteren büyük ölçekte banka statüsüne girmektedir.

#### **Yönetim ve Organizasyon Yapısında İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri:**

Organizasyon Şemasından, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yerine baktığımızda, A Bankası'nda İnsan Kaynaklarından sorumlu en üst düzey yöneticinin direkt olarak Genel Müdüre bağlı olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ayrıca personelin özlük işleri, disiplin uygulamaları, performans ve kariyer yönetimi gibi işlemler ve eğitim faaliyetleri iki farklı birim tarafından yürütülmektedir. B Bankasında ise İnsan Kaynaklarından sorumlu en üst düzey yönetici, genel müdür yardımcısına bağlıdır.

## **İşletme Stratejileri ve Stratejilerin Belirlenmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**

İşletme stratejilerinin belirlenmesinde, A Bankasında insan kaynaklarından sorumlu en üst düzey yöneticinin bir fonksiyonu bulunmamaktadır. Yönetim kurulunda bu fonksiyon, Genel Müdür vasıtası ile yürütülmektedir. Ancak A Bankasında insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında işletme stratejileri ve hedefleri doğrultusunda belirlenen uygulamalara yer verilmektedir. B Bankasında da işletme stratejilerinin belirlenmesinde İnsan kaynakları yöneticileri etken değildir. Yönetim kurullarında belirlenen stratejilerin dahi insan kaynakları yöneticileri ile paylaşılmadığı belirtilmiştir.

### **Teknolojinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Kullanımı:**

Her iki Banka da özlük işleri ile ilgili bilgileri saklama, verileri kullanma konusunda teknolojinin yardımını kullanmaktadırlar. Ancak A Bankasının insan kaynakları veri tabanının daha kapsamlı olarak düzenlendiği görülmüştür. Teknolojinin olağan bankacılık işlemlerinde kullanımı yönünden incelediğimizde, A Bankasında teknoloji kullanımının B Bankasına göre daha etkin olduğu gözlenmiştir.

### **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**

A Bankası'nda toplam kalite yönetimi uygulamaları vardır. B Bankası'nda ise toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik bir faaliyet yoktur.

### **Haberleşme Uygulamaları**

İletişimde yaygınlığı sağlayan intranet ile haberleşme imkanı A Bankasında varken, B Bankasında bu durum sözkonusu değildir. Kurum içi haberleşme çoğunlukla telefon ve faks yoluyla sağlanmaktadır. A Bankasında ise ağırlıklı olarak e-mail sistemi kullanılmakta, maliyetleri düşürücü etkisi nedeniyle, yönetim tarafından tavsiye edilmektedir. B Bankasında, kurum içi iletişim yazılı belge, raporlar, toplantılar, telefon ve faks aracılığı ile sağlanmaktadır.

### **3.11.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Hakkında Bilgiler**

Her iki bankada uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonları itibariyle şöyle sınıflandırılabilir:

#### **3.11.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması ile İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi**

##### **İnsan Kaynakları Planlaması**

A Bankasında norm kadro uygulaması bulunmaktadır. Söz konusu norm kadroların belirlenmesi iş analizi yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. B Bankasında ise norm kadro uygulaması bulunmamaktadır.

A ve B Bankalarının her ikisinde de, boşalan pozisyonlara en uygun olabilecek kişilerin atanmasında, temel prensip olarak banka içi insan kaynağından yararlanılmaktadır. Ancak her iki banka da işgören ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla az sayıda dış kaynaktan yararlanmaktadırlar.

A Bankasında banka ihtiyaçları çerçevesinde, gerekli mesleki bilgi ve deneyime sahip, Bankanın kurum kültürüne uygun Banka dışı adaylarla da çalışılma yoluna gidilebilmektedir. Gerek A Bankası insan kaynakları yöneticileri ile yaptığımız görüşmelerde, gerekse diğer incelemelerde, A Bankası'nda insan kaynakları temini işlevinde, bilinçli bir şekilde, kurum kültürü ile uyum sağlayabilecek adayların seçimine özen gösterildiği kanaatine ulaşılmıştır.

##### **Başvuruların Kabulü ve Değerlendirilmesi**

A Bankasına iş başvuruları, internet sitesi insan kaynakları başvuru sayfaları aracılığıyla, personel bölümüne özgeçmiş gönderme suretiyle, üniversitelerde yapılan kariyer günleri ve insan kaynakları portallarında yayınlanan ilanlar suretiyle yapılmaktadır. Bu başvurulardan, eleman alınması planlanan görevin tanımına, yaş, eğitim, cinsiyet, yabancı dil bilgisi, askerlik vb nitelikleri itibariyle uygun bulunan

adaylar diğer aşamalara geçirilmektedir. B Bankasında sadece özgeçmiş toplama suretiyle ve ilan verme yöntemleri ile başvuru kabulü olmaktadır.

### **Yazılı ve sözlü değerlendirme**

A Bankasında işgören adayları insan kaynakları yöneticiliği koordinasyonunda gerekli yazılı ve sözlü sınavlara tabi tutulmaktadır. İşgören seçimi aşamaları, ilgili pozisyonun özelliğine, banka ihtiyaçlarına ve koşullara göre farklılaşmaktadır. A Bankasında, deneyimsiz işgören temini sürecinde, Bankada iş profillerine göre oluşturulmuş, pozisyona yatkınlığı ölçen, psikoteknik testler uygulanmaktadır. Testlerde beklenen başarı düzeyine ulaşan adaylar, personel bölümü ve gerektiği durumlarda, ilgili birim yöneticiliklerinin de katılımları ile beraber, "bireysel mülakat" ve "grup mülakatı" aşamalarından geçirilmektedir. Deneyimli adaylar içinse, testlere başvurulmaksızın doğrudan "bireysel mülakat" yapılmaktadır. Ayrıca adaylar, istihbarat ve referans araştırmasına tabi tutulmaktadır. B Bankasında ise seçme ve yerleştirme yazılı sınav ve mülakat yönetimi ile yapılmaktadır. Ancak mevcut yazılı ve sözlü sınavların bankada çok etkin olmadığı, bazı birimlerde ilk başlangıçta bile olsa, referans yöntemi ile tamamen sınavsız olarak işe alınabildiği, bazen yazılı sınavların formaliteden ibaret olabildiği belirtilmiştir. Yetenek ölçümüne yönelik psikoteknik testler bu bankada uygulanmamaktadır.

A Bankası'nda görev teklifinde, adaylara önerilen görev pozisyonu, unvan, çalışacakları birim, kariyer yolları ve performans yönetimi ve ücret yönetimi sistemi ve diğer özlük hakları ve genel uygulamalar hakkında kısa bilgiler yazılı ve sözlü olarak verilmektedir. B Bankasındaki iş tekliflerinde önerilen görev pozisyonu, çalışacakları birim ve ücret hakkında bilgi verilmektedir.

A Bankasında göreve başlayacak adaylar "belirsiz süreli hizmet sözleşmesi" ve sadece belirli bir dönemde çalışacak adaylarla "belirli süreli hizmet sözleşmesi" akdi uygulanmaktadır. B Bankasında da aynı prosedür izlenmektedir.

A Bankası'nda mevcut işgörenin başka bir birime ve göreve atanması, işgörenin performansına, gelişme potansiyeline, yetkinliklerine, tayin taleplerine,

kariyer gelişimine, eğitimlerine ve sınav sonuçlarına göre gerçekleştirilmektedir. B Bankasında ise yetkinliklerden ziyade, banka ihtiyaçları ve tayin talepleri doğrultusunda atamalar gerçekleştirilmektedir.

### **İnsangücü Planlaması ve İşgücü Devir Oranı**

A Bankasında, insan gücü planlaması yapılmaktadır. Mevcut çalışanlar kariyer yönetimi sistemi uygulamaları dahilinde aday havuzlarına alınırlar. Bu havuzlarda, eğitim, performans gibi kriterlerde başarılı olan adaylar; ilk, orta ve üst yönetici aday listelerine dahil edilirler. Boş pozisyona atamalarda aranan temel nitelikler, bilgi, beceri, yetenek, kişisel özellikler, kıdem ve performanstır. B Bankasında ise insan kaynakları planlaması, sadece Bankanın kısa ve uzun vadede ilave şube açma niyeti olup olmamasına göre değişmektedir.

Her iki Bankanın yetkilileri bankalarındaki işgücü devir oranının önceki yıllarda yüksek olduğunu, ancak ekonomik kriz ve bankacılık sektöründe yaşanan olumsuzluklar neticesinde bu oranın düştüğünü belirtmişlerdir.

### **3.11.2.2. Eğitim ve Geliştirme :**

#### **Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri**

A Bankasında başlıca eğitim hedefi, istihdam ve kariyer sistemi dahilinde, işgörenin sistemli ve sürekli düzenlenen eğitimlerle bankacılık konularının yanı sıra insan ilişkileri ve yönetim fonksiyonunun gereği olan bilgi ve becerilerle donatılması olduğu belirtilmiştir. A Bankasında görev yapan her kademedeki işgörenin Bankaya giriş sınavını takiben, tüm eğitimlerinin planlı bir şekilde yapılması eğitim biriminin faaliyet alanı içindedir. Eğitim hedefleri içerisinde bilgi kazandırıcı eğitimlerin yanısıra, sorumluluk alma, doğru ve çabuk karar verebilme kişisel becerilerini geliştirebilme gibi yetkinlik eğitimleri de yer almaktadır. Ayrıca, önemli bir eğitim hedefi de, işgörenlerin birbirleriyle ve müşterilerle olan ilişkilerinin olumlu yönde olmasını sağlamaktır. B Bankasında ise işgörelere işlerin yürütülmesi ile ilgili bilgi yükleyici eğitimlerin dışında başka bir eğitim faaliyeti yer almamaktadır. Ayrıca eğitim planları önceden belirli değildir.

A Bankası'nda eğitimler, eğitim yerlerinde ve işbaşında gerçekleştirilmektedir. Ayrıca eğitim birimi, banka içi haberleşme sistemi olan intranet ile ve yayın yolu ile eğitim destek faaliyetlerini sürdürmektedir. B Bankası'nda da eğitim, sınıflarda ve işbaşında gerçekleştirilmektedir.

### **Eğitim Planlaması**

A Bankası'nda eğitimler, bankanın insan kaynakları planlaması, hedef ve politikaları ile koordineli yapılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, istihdam ve kariyer sistemi doğrultusunda, diğer birimlerin de desteğini alarak yıllık olarak eğitim ihtiyacını belirlemektedirler. Bu ihtiyaç doğrultusunda eğitim programları hazırlanmaktadır. İnsan kaynakları yetkilileri, "Bankada, eğitim ihtiyaç araştırması yapılmadan eğitim programı oluşturulmadığını, eğitim ihtiyaç analizinde, çeşitli birimlerde görev yapan işgörenlerden istenen yetenek, bilgi ve davranışlar ile varolan yetenek bilgi ve davranışlar arasındaki farkı belirlemeyi amaçladıklarını" belirtmişlerdir. İşgörelere verilecek eğitimler, ilgili birimlerin koordinasyonu ve onayı ile belirlenmektedir. Eğitimler kariyer planlaması doğrultusunda planlanmakta, organize edilmekte ve gerçekleştirilmektedir. B Bankasında eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla analiz yapılmadığı belirtilmiştir. Belirli periyotlarla, muhtelif şubelerden çalışanlar genel müdürlüğe çağırılmakta ve burada kişilere eğitim verilmektedir.

A Bankası işgöreleri kariyer yollarında ilerlediği müddetçe katılacağı eğitimler önceden belirlidir. Bu eğitimler, işgörelere de açıklanmaktadır. Ayrıca kariyer süreçlerinde yükselbilmek için, önceden belirlenmiş olan eğitimleri almak ve bu eğitimlerde başarılı olmuş olmak şartı aranmaktadır. B Bankası'nda böyle bir şart bulunmamaktadır. A Bankasında tüm personelin belirli kıdem ve yetkinlik seviyelerine göre alması gerekli olan eğitimler belirlidir. Personele verilen eğitimlerin yıllık çalışma süresine oranları itibarıyla incelediğimizde B Bankası'nın eğitim uygulamaları A Bankası'na göre düşük kalmaktadır.

## **Yetkinlik ve İnsan İlişkileri Eğitimleri**

A Bankasında insan ilişkileri, yönetim becerileri, iletişim, satış gibi konularda da yetkinlik eğitimi verilmektedir. Mesela işe yeni başlayan adaylar, işe ilk başladıkları yıl içerisinde, müşteri ilişkileri konusunda en az bir yetkinlik eğitimine tabi tutulmaktadır. B Bankasında yetkinlik eğitimlerine pek yer verilmediği belirtilmiştir.

## **Eğitim ve Değerlendirme**

A Bankasında eğitime tabi tutulacak adaylar, hangi konuda eğitime tabi tutulacakları yönünde bilgilendirilmekte ve eğitim konuları ile ilgili kaynaklar katılımcılara eğitim öncesinde ulaştırılmaktadır. B Bankasında böyle bir uygulama bulunmamaktadır.

A Bankasında eğitim konusunda görevlendirilmek üzere eğiticiler bulunmakta ve eğiticilerin belli alanlarda uzmanlaşmalarına çalışılmaktadır. Ayrıca eğitim konusunda banka dışındaki eğiticilerden de destek alınmaktadır. Konusunda deneyimli idari kadrolarda çalışan personelden de eğitim konularında destek alınmaktadır. B Bankası'nda ise eğitimler, personel müdürü, personel müdür yardımcısı gibi pozisyonlarda görevli kişiler tarafından verilmektedir.

A Bankasında, eğitim programlarının değerlendirilmesi, katılımcılara memnuniyet anketi uygulanması şeklinde olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi birimi diğer birimlerden de belirli periyotlarla eğitim hakkındaki görüşlerini sormaktadır. B Bankası'nda eğitim değerlendirmesi yapılmamaktadır.

Personelin eğitim seviyesi dikkate alındığında, A Bankasında mevcut personelin %50'den daha fazla bir kısmı en az üniversite mezunu iken, B Bankasında üniversite mezunu oranı % 30'ların altında kalmaktadır.

İşe ilk başlangıçta uygulanan oryantasyon eğitimleri A Bankası'nda pozisyon farkı gözetilmeksizin tüm personele uygulanmaktadır. B Bankasında ise oryantasyon

eğitimi kavramı bulunmamakla beraber, personelin iŖe oryantasyonu iŖbaŖında sağlanmaktadır.

### **3.11.2.3. Performans ve Kariyer Yönetimi**

#### **Performans Değerleme :**

A Bankası insan kaynakları yöneticileri tarafından temel performans yönetimi prensiplerinin; açıklık, ölçülebilirlik, yönlendiricilik ve güvenilirlik olduğu belirtilmektedir. Performans değerlendirme sistemi ile her iŖgörenden beklenenlerin açığa kavuşturulması ve iŖgörenlerin performanslarının takip edilerek zamanında müdahale edilmesi amaçlanmaktadır. A Bankasındaki performans değerlendirme faaalietlerinin amaçlarından biri de, yüksek verimle çalıŖan iŖgörenlerin belirlenerek ödüllendirilmesi ve ayrıca performans değerlendirme sonucuna göre iŖgören eğitim ihtiyacının belirlenmesidir.

A Bankasında performans değerlendirme; başlıca sayısal değerlendirme ve yetkinliklerin değerlendirilmesi Ŗeklinde yapılmaktadır. Sayısal değerlendirmenin başlıca argumanı ise hedeflere göre değerlendirmedir.

A Bankasında hedeflere göre performans değerlendirme uygulaması vardır. Hedefleri Bankanın Bütçe planlama bölümü belirlemektedir. Hedefler belirlenirken göz önüne alınan başlıca prensipler, belirli bir zamanı kapsamaması, ölçülebilir olması, gerçekleştirilebilir olması ve hedefleri gerçekleŖtiren birimlerle mutabık kalınmasıdır. Hedefler yıllık olarak belirlenmekte ve üçer aylık dönemler itibariyle değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmesi yapılırken, hedefler ve gerçekleŖtirme yüzdeleri kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi birimi hedeflerin belirlenmesinde etken değildir, hedeflere ulaŖılıp ulaŖılmaması sonuçlarını kullanmaktadır. Sayısal değerlendirme tamamen objektif kriterlere göre yapılmaktadır. B Bankasında ise hedeflere göre performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır.

## **Performans Değerlendirme Süreci**

A Bankasında yılda iki defa yetkinliklere ve sayısal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına göre, performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Pazarlama kadrolarında yer alan personelin performans değerlendirme sürecinde, sayısal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ağırlığı fazla iken, operasyon birimlerinde, yetkinliklerin değerlendirilmesi daha yüksek bir ağırlığa sahiptir. Değerlendirilen personelin bir üst yöneticisi ve birim yöneticisi tarafından performans değerlendirme formları doldurulmakta ve değerlendirilen personel ile değerlendirmeler yüzyüze yapılan görüşmede paylaşılmaktadır. Değerlendirilen işgörenin de görüşlerine yazılı ve sözlü olarak başvurulmaktadır. Değerlendirilen personel bu değerlendirme sonuçlarını kabul edebilmekte veya itiraz edebilmektedir. B Bankası'nda performans değerlendirme yıllık olarak yapılmaktadır. Şube Müdürü ve bir yetkili tarafından performans değerlendirme formları doldurulmaktadır. Performans değerlendirme formları değerlendirilen personelden gizli tutulmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi gibi daha modern performans değerlendirme sistemleri her iki bankada da uygulanmamaktadır.

A Bankasında gerek performans değerlendirme, gerekse kariyer yönetimi uygulamalarında, "çalışanların birbirleri ile yarışma içerisinde olmaları, işgörenlerin arasındaki rekabetin canlı tutulması" desteklenmektedir. Şöyle ki yükselme sınavlarında, performans değerlendirmelerde, hedef gerçekleştirmelerde sürekli olarak sıralamalar ve derecelendirmeler bulunmaktadır. Hedefler işgören, şube ve bölge müdürlükleri bazında verilmektedir. B Bankasında ise çalışanlar arası rekabeti destekleyici uygulamalar bulunmamaktadır.

## **Kariyer Planlama ve Geliştirme :**

A Bankası'ndaki kariyer yolları, organizasyon yapısındaki müşteri odaklı duruma göre tasarlanmıştır. A Bankası Personel Müdürlüğü kariyer uygulamalarındaki amaçlarının, "bankada herhangi bir görev pozisyonuna yapılacak atamalar ve yükselmelerde, liyakat ve rekabete dayalı, objektif ve güvenilir bir uygulama standardı olduğunu" belirtmiştir. A Bankası kariyer planlama

uygulamalarında, temel sorumluluk personele aittir. Ancak yöneticilere de yönlendirmeye ve iyileştirmeye yönelik çabalarını sürekli kılmaları, bu konularda zaman ve kaynak sağlamaları sorumluluğu verilmiştir.

Banka çalışanlarına, “ dikey kariyer gelişimi” ve “yatay kariyer gelişimi” olmak üzere iki temel türde, kariyer gelişimi imkanı tanınmıştır. Dikey kariyer gelişimi, işgörenin bir üst göreve veya ünvana yükselmesidir. Yatay kariyer gelişimi ise, işgörenin aynı görev ve unvanla, başka bir uzmanlık alanında kariyerine devam etmesidir. Mesela, operasyon biriminden, pazarlama birimine geçmesidir. Gerek dikey, gerekse yatay kariyer yolları detaylı ve etraflı bir biçimde tanımlanmıştır. Tüm işgörenler hangi pozisyon ve unvanlara hangi koşullarda ulaşabileceklerini kariyer haritalarını izleyerek takip edebilmektedirler. A Bankasında ayrıca unvanla yükselme sistemi de uygulanmaktadır. Unvan yükselme siseminde de “performans”, “deneyim” ve “yarışma sınavları” kriterleri kullanılmaktadır. A Bankasında ilk orta ve üst düzey yönetici olabilmek için işgörenlerin yazılı ve sözlü sınavlardan başarıyla geçmesi , yeterli performansı sağlaması gerekmektedir. Performans kriteri olarak, adayların son bir yıllık performansına, deneyimine ve öğrenim durumuna bakılmaktadır.

B Bankasında ise çalışan personele sunulan belirli bir kariyer planı yoktur. Belirli dönemlerde üst yönetici insiyatifi ile unvanlar verilmektedir.

### **3.11.2.4. Ücret ve Ödüllendirme**

A Bankasında kıdem ve performansa göre oluşturulmuş karma bir ücretleme sistemi mevcuttur. Aynı kriterler B Bankası ücretlendirmesinde de kullanılmaktadır. Ancak B Bankasında performans değerlendirme sonuçları işgörenlerle paylaşılmadığı için maaşa yansıtılan bu küçük yüzdelerin çoğu zaman personel farkına varamayabilmektedir. B Bankasında ücretlemede kıdem ve unvan esastır.

Her iki Bankanın ücret düzeyi ile piyasa ücret doğrusu arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, A Bankasındaki ücretin piyasa ücret ortalamasında olduğu, B Bankasında ise piyasa ücret doğrusunun oldukça altında olduğu görülmektedir.

A Bankasında ikramiye ödemesi bulunmaktadır. İkramiyeler ayrıcalıklı ve özel bir statüde olmayıp, ücretler ancak ikramiyelerle piyasa ücret doğrusu seviyesine ulaşmaktadır. A Bankasında diğer tazminatlar olarak yabancı dil tazminatı, kambiyo, kasa tazminatı gibi görev gereği ödenen tazminatlar bulunmaktadır.

Ayrıca A Bankasında pazarlama birimlerine, aylık olarak, her kademedeki personele, sayısal performans değerlendirme sonucundaki başarı düzeylerine göre, pazarlama primumu ödenmektedir.

A Bankasında kıdem, sayısal hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı, gibi objektif kriterler ücretleme sisteminde kullanılmaktadır. Görüşüğümüz B Bankası işğörenlerinin bir kısmı, ücretlemede bazen subjektif unsurların da devreye girebildiğini belirtmişlerdir.

A Bankasında, evlenme ve doğum yardımı gibi yardımlar tüm banka personeline ayırım gözetilmeksizin yapılmaktadır. B Bankası'nda da buna benzer bayram ödemeleri şeklinde yardımlar bulunmaktadır.

### **3.11.2.5. İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme**

A Bankasında çalışanların büyük bir kısmı sendikalıdır. Ancak üst düzey yöneticiler sendikalı değildir. B Bankasında ise çalışanların hiçbirisi sendikalı değildir. Her iki Banka'nın da çalışanlarının sahibi olduğu Özel Sandığa ait sağlık sigortası vardır.

A Bankasında çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, ulaşım, yemek, fazla çalışma, gibi konular düzenleme altına alınmıştır. Banka yetkilileri temel prensiplerinin fazla mesailerin ödenmesi şeklinde olduğunu ancak uygulamada haftasonları zorunlu mesailerin ödendiğini ve haftaiçi çalışmalarda, günlük mesainin devam eden işleri konusunda şubelerden kendilerine genelde fazla mesai taleplerinin gelmediğini belirtmişlerdir. B Bankasında da fazla mesailer

ödenmektedir. Ancak bu konuda da şubelerden çok fazla talep gelmediği belirtilmiştir.

B Bankasında çalışanlara öğlen yemek yardımı maaşlara eklenerek yapılmaktadır. Ücretler zaten piyasa ücretlerinin altında kaldığı için bu ödemeler de maaş ödemesi gibi algılanmaktadır.

### **3.11.2.6. İş Güvenliği ve Koruma**

Her iki Bankada da yasa hükümleri çerçevesinde konan presiplere uygun hareket edilmektedir. İşgörenlere ilave iyileştirici şartlar sağlanmamaktadır. Ancak A Bankasındaki yıllık ücretli izin süreleri, yasal düzenlemelerle belirlenen sürelerden daha uzundur. Ayrıca Şube ve Genel Müdürlük Birimlerinin gözlenmesinde A Bankası fiziki çalışma ortamının şartlarının B Bankasına göre daha iyi ve temiz olduğu gözlenmiştir.

## **3.12. SONUÇ**

İnsan kaynakları yönetiminde hedeflere göre performans yönetimi uygulaması, kurumdaki dayanışma seviyesini yükselten bir unsur olmaktadır. Hedeflerin tüm personelle paylaşılmasının, ücret ve ödüllendirme sisteminin bu esas üzerine oturtulmasının, kurum içi dayanışma seviyesini artıran özellikler olduğu düşünülmektedir. Nitekim, kurumdaki anket sonuçlarının ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesinde, A Bankasında hedefere göre performans değerlendirme sistemi geliştirildiği ve kariyer yönetimi sisteminde de bu hususların kullanılmakta olduğu görülmüştür. A Bankası'ndaki dayanışma seviyesi de B Bankası'na göre daha yüksek çıkmıştır.

A Bankasında, kurumun iş hedeflerini bildiği ve bu yönde hareket ettiğini söyleyenler, %85'e ulaşırken, aynı konuda, B Bankasında çalıştığı kurumun iş hedeflerini bilmediği yönünde görüş bildirenlerin oranı % 77 dir. "Grup, kazanmayı gönülden arzuluyor." ifadesine A Bankası çalışanları % 68 oranında katılmakta iken, bu oran B Bankasında % 38'e inmektedir. Hedeflere göre performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesinin ve bu sistemin tüm çalışanlara

aktarılmasının, hedeflerin tüm kademe personelle paylaşılmasının, kurumdaki dayanışma kültürünü arttırdığı görülmektedir. Hedefleri tutturmanın kurumda en önemli hususlardan biri olduğu, ifadesine katılanların oranı A Bankasında %94 iken, B Bankası'nda bu oran % 61 seviyesindedir. % 61 de yüksek bir oran olmakla beraber, %94'den düşük olduğu açıktır.

İşgören seçiminde, kurum kültürü ile uyum sağlayabilecek adayların seçilmesine özen gösterilmesi, kurum kültürünün devamlılığında etken olabilecek diğer bir uygulamadır. İşgören seçiminde, kurum kültürünün devamlılığını sağlama yönündeki bilinçli uygulamalar, kurum içi sosyalleşme seviyesini arttırmaktadır. Nitekim A Bankasının sosyalleşme seviyesi, B Bankasının sosyalleşme seviyesinden yüksek çıkmıştır.

A Bankası çalışanları, "yetersiz performans anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor" ifadesine, %53 oranında katılmazken, B Bankasında bu oran, %77dir. A Bankası çalışanları "Kurumda ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir" ifadesine %34 oranında katılmaktadırlar. Bu konuda Bankada kararsızların oranı % 33, ödül ve ceza kavramlarının kesin ve net olmadığını düşünen adayların oranı ise, %33 dür. B Bankasında ise "ödül ve ceza kavramlarının kesin ve net" olduğunu düşünen çalışanların oranı sadece %10'dur. Çalışanlar % 77 oranında bu ifadenin aksi yönünde anketi yanıtlamışlardır. A Bankasındaki hedeflere göre performans değerlendirme yöntemi, ödül ve ceza kavramlarını daha net anlaşılır bir zemine oturtmuştur.

"Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği gayet belirgindir" ifadesine A Bankası çalışanları % 40 oranında katılıyorum cevabını vermişlerdir. B Bankası çalışanlarında bu oran, % 19'da kalmıştır. A Bankası'nda görev tanımlarının yazılı olması ve yazılı olan görev tanımlarının tüm personele aktarılmış olması bu sonucu doğurmuştur. B Bankası'nda görev tanımları yazılı değildir. Birinci ankete göre bu ifade kurum içerisindeki dayanışma seviyesini ölçen bir sorudur. A Bankası çalışanlarının bu ifadeye daha yüksek bir oranda "katılıyorum" yanıtını vermiş olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, görev tanımlarının yazılı olup olmaması ile 'dayanışma' arasında ilişki olduğu görülmektedir.

A Bankası'ndaki işgörenler, "çalışanlar birbirini gerçekten seviyor", "İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar". gibi kurumdaki sosyalleşme seviyesini ölçen sorulara, B Bankası işgörenlerine göre daha yüksek yüzdelerle katılmışlardır.

A Bankasında çalışanların birbiri ile kaynaşmasını sağlayan oryantasyon eğitimleri ve davranış geliştirmeyi hedefleyen eğitimler bulunmakta iken, B Bankasında bulunmamaktadır. Bu eğitimlerin, çalışanların birbiri ile kaynaşmasını sağladığı ve sosyalleşme kültürünü olumlu yönde desteklediği düşünülmektedir.

A Bankası uygulamalarını incelediğimizde, Banka içi iletişimin daha etkin olduğu görülmüştür. İletişimin etkinliğinin, özellikle de intranet sistemi ile haberleşmenin, çalışanların paylaşımlarını arttırdığı kanaatine ulaşılmıştır.

Kararların alınmasında, grup kararlarına dikkat edilmesi, kurum başarısında olumlu bir etkidir. A Bankası çalışanları % 48 oranında "tüm çalışanların birbiriyle konuşup, fikir alışverişinde bulduklarını" belirtmişlerdir. Bu da kurum içi sosyalleşme seviyesi bakımından olumlu bir husus olarak değerlendirilmiştir.

## ÖNERİLER

Bu araştırmada insan kaynakları yönetimi işlevleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurum kültürünün tesbiti için Rob Goffe ve Gareth Jones tarafından hazırlanmış ve kurumları başlıca 4 ana tip altında sınıflandıran anket uygulanmıştır.

Anket sonuçları ile mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafımızca incelenmiştir. Her iki banka anket sonuçlarının ve uygulanmakta olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi sonucunda öneriler kısmı oluşturulmuştur.

Kurumlarda gerekli değişimi sağlayabilmek, doğru yönetim mekanizmalarını kullanmaya bağlıdır. Öneriler kısmında araştırma sonuçlarından yola çıkarak, gerekli

kurumsal kültür değişimini gerçekleştirmek üzere, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bakımından neler yapılabileceğine yönelik öneriler yer almaktadır.

Kurum kültüründe bilinçli olarak gerçekleştirilecek stratejik değişimler, kurumlarda üst yönetimin kararı ile yapılabilmektedir. Bu nedenle belirtilen önerilerde, üst yönetimin de değişim konusunda ve değişim için gerekli olan maliyet unsurunun karşılanması yönünde istekli olduğu varsayılmıştır.

A Bankasının kültürünü değerlendirdiğimizde, dayanışma seviyesinin yüksek olduğu görölmektedir. Sosyalleşme seviyesi de ortalamanın üstündedir. Bu sonuçlarla A Bankasının topluluksal tip kültüre sahip olduğu tesbit edilmiştir. İkinci anket ile de topluluksal kültürün olumlu yönlerinin kurumda daha fazla hakim olduğu belirlenmiştir. Topluluksal tip kültürün bir bankanın başarılı olması için, uygun bir kültür tipi olduğu düşünölmektedir. Çünkü bankacılık sektöründe işlemler genellikle grup faaliyetleri ile yürütölmektedir. Birimler arası koordinasyonun sağlanması çok önemlidir. B Bankasında ise gerek dayanışma gerekse sosyalleşme seviyesi düşük çıkmış ve kültür tipi bölümlenmiş tip olarak belirlenmiştir. Bir bankanın işlevlerini yürütebilmesi için birbirinden kopuk, ekip çalışmasından uzak olarak başarılı olması zordur. Bu nedenle B Bankasında bölümlenmiş kültür tipinin olumsuz yönlerinin hakim olduğu görölmektedir. Bu yüzden öneriler kısmında B Bankasına öncelikle dayanışma seviyesini arttırıcı, insan kaynakları politikaları önerilmektedir.

Topluluksal kültür tipinde, kurucular genellikle kurumların hem lideri, hem de yöneticisidir. Ancak kurucu, kurumsallaşma yönünde adımlar atmazsa, bu durum işletmenin kurucunun ardından çok zor günler geçirmesine neden olmaktadır. Özellikle ölkemizde başarılı işlere imza atmış kurucular, her türlü yönetim faaliyetinde detaylı bir şekilde müdahaleci olmak istemektedirler. Adeta tüm işlerin yürümesi, kurucu liderler olmaksızın halledilemez hale gelmektedir. Topluluksal tipteki A Bankasında çalışanların kuruluşun liderinin yerini kimsenin dolduramayacağı görüşünde olmadığı görölmektedir. Bu durumun temel nedeni, A Bankasının sektörde 50 yıllık bir geçmişinin ve kurumsallaşmış bir yapısının olmasıdır.

## **İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Yönelik**

### **Öneriler**

Araştırma sonucunda B Bankasında sosyalleşme ve dayanışma seviyesi düşük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre bankacılık gibi, işlerin başarılması noktasında dayanışma seviyesini daha yüksek bir seviyeye çıkarmak ve mevcut olumsuzlukları gidermek üzere aşağıdaki öneriler B Bankası İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin geliştirilmesi amacıyla belirtilmektedir.

Hedeflere göre performans değerlendirme yönteminin geliştirilmesinin, performans değerlendirme sonuçlarının ücret ve ödüllendirme sisteminde kullanılmasının, görev tanımlarının yazılı olmasının ve yazılı olan bu talimatlara uygun hareket edilmesinin dayanışma kültürüne olumlu etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

A Bankasında çalışanlar, %19 oranında, "yapılan iş konusunda çalışanların birbiri ile çatıştığını" belirtmektedirler. Çalışma ortamında belirli bir çatışma düzeyinin yaşanmasının, işletmeyi prosedürlerin iyileştirilmesi sonucuna götürdüğü düşünülmektedir. Bir kurumda hiç çatışmanın olmaması, insanların belki de kuruma faydalı olacak görüş ve düşüncelerini de saklamasına neden olacaktır. Bu nedenle çalışma ortamında belirli bir düzey çatışmanın olması teşvik edilmelidir.

### **İnsan Kaynakları Planlaması ile İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi**

B Bankasına daha kapsamlı insan kaynakları planlaması yapması, işe alma sınavlarında daha adil ve yetkinlikleri içeren bir işgören seçimi yöntemi geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca işe alımlarda, yeni kültür ile uyum sağlayabilecek bireylerin kurum bünyesine dahil edilmesi, sosyalleşme seviyesinin artırılması bakımından önem kazanmaktadır. A Bankasına mevcut uygulamalara devam edilmesi tavsiye edilmektedir.

## **Eğitim ve Geliştirme :**

İkinci ankette yer alan, "grup başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumdadır" ifadesine A Bankası çalışanları % 65 oranında katılmışlardır. Bu durum işğörenlerin çalıştıkları kuruma duydukları güveni göstermekle beraber, topluluksal tip kültürde, işğörenlerin aşırı derecede kendilerine güvendiklerini göstermektedir. İşğörenlerin bu aşırı güveni, rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde, negatif bir unsur olabilmektedir. Bu sakıncayı önleyebilmek için, çalışanların banka dışı eğitimlere daha sık olarak katılması ve uluslararası kurumlarda personel değişimi ve staj yoluyla istihdam edilmeleri sağlanmalıdır. A Bankası'nın mevcut durumunda teknolojideki yeni gelişimleri ve sektördeki yeni trendleri takip edebilmesi amacıyla, özellikle birimlerdeki kilit yöneticilerin ve işğörenlerin, banka dışında yurtiçi ve yurtdışı eğitimlere katılmaları sağlanmalı, bu konuyla ilgili gerekli maliyet unsurundan kaçınılmamalıdır.

Ayrıca A Bankası'na eğitim değerlendirmelerde çalışanların iş davranışlarını ve tutumlarını ölçmeye yönelik eğitim değerlendirmesi uygulaması önerilmektedir. Bu sayede eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi daha kapsamlı olarak yapılabilecektir.

B Bankasında, personelin eğitim seviyesinin daha iyi bir konuma getirilebilmesi için eğitime daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Öncelikle işe başlayanların işe oryantasyonunu sağlayan, oryantasyon eğitimlerinin uygulamaya alınması gerekmektedir. Bu sayede sosyalleşme seviyesi yükseltilebilecektir.

Ayrıca her pozisyon itibariyle öncelikle eğitim ihtiyacının tesbitine yönelik eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılmasını takiben, düzenli eğitimlere ara verilmeksizin devam edilmesinin, dayanışma seviyesini artırıcı etkileri olacaktır.

## Performans ve Kariyer Yönetimi

### Performans Değerleme :

A Bankası çalışanları, "yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor" ifadesine, %53 oranında katılmazken, B Bankasında bu oran, %77dir. Etkin bir performans sistemi katı olmamakla beraber, performanstaki düşümlere müdahale etmelidir. Bu kapsamda A Bankasına çalışanların performanslarını daha yakından gözleyecek, bireysel olarak takip edip, performans iyileştirilmesi yönünde çalışanlara destek olacak bir birimin oluşturulması önerilmektedir. Bu uygulamanın, gerek dayanışma seviyesine gerekse sosyalleşme seviyesine olumlu katkılarının olacağı düşünülmektedir.

A Bankasında performans değerlendirme sisteminde 360 derece performans değerlendirme gibi daha modern yöntemlerin kullanılması yönünde çalışmaların başlaması önerilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan bir finans kurumu olduğu dikkate alındığında, müşterilerin kendilerine hizmet veren personelin performansı yönünde kanaatlerine ulaşmanın mümkün olduğu bu yöntemin, kurumun başarısı için etkin bir yöntem olduğu açıktır. Bu sayede çalışanlar performans değerlendirme sisteminin daha da adil bir değerlendirme suretiyle yapıldığı konusunda ikna olacaklardır.

B Bankasına, dayanışma seviyesinin artırılması için öncelikle hedeflere göre performans yönetimi uygulaması önerilmektedir. Ayrıca sistemin etkinliğinin sağlanabilmesi için, performans değerlendirme sonuçlarının işgörenler ile mutlak surette paylaşılması gerekmektedir. Böylelikle performansı değerlendirilen işgören de kurumun kendisinden beklentileri yönünde bilgilendirilmiş olacaktır.

## **Kariyer Planlama ve Geliştirme :**

A Bankasında çalışanların birbirleri ile yarışma içerisinde olması kurum kültürü ile desteklenmektedir. A Bankasına mevcut uygulamalara devam etmesi önerilmektedir.

B Bankası genelinde, belirgin bir kariyer planının bulunmaması, personel motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle personelin gösterilecek performans karşılığında, kariyerinde ilerleme sağlayabileceğini düşünmesini teminen, kariyer planlama faaliyetleri geliştirilmeli, kariyer haritalarının etkinliği artırılmalıdır. Sadece kıdeme göre değil, liyakata ve performansa göre yükselme sistemi uygulamasına yer verilmelidir.

## **Ücret ve Ödüllendirme İşlevi**

A Bankası çalışanları, "ödül ve ceza kavramları kesin ve nettir" ifadesine %34 oranında katılmaktadırlar. Bu konuda kararsızların oranı % 33, katılmayan işgörenlerin oranı ise, %33'dür. B Bankasında ise ödül ve ceza kavramlarının kesin ve net olmadığını düşünenlerin oranı % 77 dir. A Bankası'nda ödül ve ceza kavramlarını daha şeffaf hale getirebilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilebilecektir. 360 derece performans yönetimi sistemi bu amacın gerçekleştirilmesinde kullanılabilir bir yöntemdir.

A Bankası'nda mevcut ücret yapısında performansa göre ücretlendirmenin etkinliği artırılabilir. B Bankasında, ücret politikasına göre ücretler piyasa şartlarına göre oldukça düşüktür. Bu nedenle öncelikle piyasadan daha kaliteli personel temin edebilmek amacıyla, ücretler en azından sektör ortalamasına çekilmelidir.

Ayrıca kurum içindeki dayanışma seviyesinin artırılabilmesi için A Bankasında olduğu gibi performansa göre ücretlendirme sistemi geliştirilmeli ve performans değerlendirme sonuçları tüm personel ile paylaşılmalıdır.

## **İşçi İşveren İlişkileri Düzenleme**

Kurumsal bağlılık, kurum başarısında olumlu bir husus olarak değerlendirilmektedir. A Bankası çalışanları, "kendilerinin kuruluşun temel değer yargılarıyla özdeşleştikleri" ifadesine % 44 oranında katılmaktadırlar. % 26 oranında da kararsızlar bulunmaktadır. A Bankasının kurum bağlılığını daha fazla arttırmaya yönelik eğitimler vermesi önerilmektedir. Doğum, evlenme gibi sosyal yardımların bu yönde düzenlemesi de, kurum bağlılığını arttırıcı bir rol oynayacaktır. Ayrıca yöneticilerin işgörenlere değer verdiğini ifade eden mesajlara yer verilmesi de bu amaca hizmet edebilecektir.

İş güvencesi çalışma hayatının önemli unsurlarından biridir. Ancak çalışanların hiçbir performans kaygısı olmaksızın, gelecek kaygısı gütmemeleri, rekabete dayalı iş ortamını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle topluluksal kültür tipinde A Bankası çalışanlarının belirli ölçüde gelecek kaygısı gütmeleri olumlu bir husus olarak değerlendirilmiştir.

"Birşeyin hallolması için, varolan sistem çerçevesinde çalışılabilir" ifadesine B Bankası çalışanlarının sadece % 44'ü katılıyorum cevabını vermiştir. B Bankasında İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarına ilişkin yapılan araştırma sonuçları da dikkate alınarak, B Bankası çalışanlarının özlük, v.b. hususlar hakkındaki taleplerini üst yönetime ulaştırma konusunda yöneticilerinden yeterli desteği göremediklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, B Bankasında öncelikle, çalışanların istek ve taleplerini daha rahat iletebilmelerini sağlayan bir ortam sağlamak gerekmektedir.

## **İş Güvenliği ve Koruma**

Yaptığımız görüşmeler ve gözlemler sonucu A Bankası'nın çalışma ortamındaki fiziki şartların B Bankası'na göre daha iyi olduğu gözlenmiştir. B Bankasına çalışma ortamınının fiziki şartlarını iyileştirmesi önerilmektedir. Finans sektörü çalışanlarını, sırt, omur, boyun bölgelerinde meydana gelebilecek rahatsızlıklar tehdit etmektedir. İşverenin bu konuları da dikkate alacak şekilde, çalışma ortamını, sandalye ve masaları iyileştirmesi gerekmektedir.

## GENEL SONUÇ

Bu araştırmada, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejilerin gerçekleştirmesinde üstlendiği roller gittikçe artmaktadır. Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için uygun stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Ancak bu stratejilerin uygulamacısı olan işletme biriminin de bu konuda gereğince motive olması uygun bir strateji geliştirmek kadar önemlidir.

Kültür, bugüne kadar pek çok bilim ve disiplinin konusu olmuştur. İşletme alanındaki literatürde de çoğunlukla, ulusal kültürler ve işletmede çalışan bireylerin kültürlerinin işletme üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Ancak her bir kurumun da beraber yaşayan bir topluluk olması nedeniyle bir kültüre sahip olduğu açıktır. İşte bu kültürün analiz edilmesi ile kurumların yeterli donanımlarla yüklü olup olmadığı anlaşılacaktır. Eğer kurumun yetkinlikleri belli bir stratejinin gerçekleştirilmesi için yeterli değilse, o zaman değişim ihtiyaı söz konusu olacaktır. Kurumun hangi yönde değişim ihtiyaının olduğu da yine kurum kültürünü analiz etmek suretiyle belirlenebilecektir.

Kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi ilişkisi ve bir örnek olay çalışması, konulu tez çalışması, kurum kültüründe, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının rolünün belirlenmesine yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu genel amacın yanı sıra, kültür değişiminde, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının nasıl bir görev üstlenebileceği de diğer bir amaç olarak belirlenmiştir. Çalışmada, kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında ilişki vardır, önermesi bu çalışmanın araştırdığı temel önermedir. Kurum kültürü analizi, kurumdaki başlıca sosyalleşme ve dayanışma seviyelerinden yola çıkılarak yapıldığı için, kurum kültürü ile 'sosyalleşme' seviyesi arasında ilişki ve kurum kültürü ile 'dayanışma' seviyesi arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Bu kapsamda iki adet finans kurumunda kurum kültürü analizi yapılmış, ve takiben her iki kurumun insan kaynakları yönetimi uygulamaları planlı bir mülakat yardımıyla incelenmiş ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Bu kapsamda frekans dağılımı tablolarından faydalanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının iki kurumda incelenmiş olması nedeni ile, bu

verilere frekans dağılımı tabloları şeklinde yer verilmesi anlamlı bulunmamıştır. Araştırma sonucunda, kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, kültür değişiminde yönetici ve liderlerin kullanabilecekleri önemli mekanizmalardan biri de insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıdır. Bu yüzden, kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi ilişkisinin daha kapsamlı araştırmalara konu olmasında yarar bulunmaktadır.

Araştırma belli bir sektörde yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumlar ortalama olarak yarım yüzyıl geçmişi bulunan iki adet finans kurumudur. Çalışmanın daha küçük birimlerde ve farklı sektörlerde yapılması daha farklı sonuçlar doğurabilecektir. Daha kapsamlı ve geçerli sonuçlar elde edilmesi amacıyla farklı sektörlerde araştırmanın tekrarlanması yararlı olacaktır.

Kurum kültürü değişiminde önemli olan, değişimin kurum stratejileri ve kurumun liderlerinin düşünceleri ile uyum içerisinde gerçekleştirilebilmesidir. Bu nedenle stratejilerin doğru tesbit edilebilmesi ve bu stratejilere uygun insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulanması önem kazanmaktadır.

## KAYNAKLAR

Aktan, Coşkun Can: 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, **TÜGİAD Yayınları** (Türkiye Genç İş Adamlar Derneği), İstanbul, Nisan 1999

Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlakı**, 1.bs., Ankara, Nobel Yayınevi, 2001

Ataay, İsmail Durak: **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2.bs., İşletme Fakültesi Yayın No:235, İşletme İktisadı Ens. Yayın No: 128, İstanbul, 1990

Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi**, 3. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1997

Can Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin: **Personel Yönetimi**, 2. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995

Genzo, David A. De, Robbins, Stephen P.: **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A. , 5.bs., 1996

Craig R. Hickman, Silva Michael A.: **Creating Excellence, Managing Corporate Culture, Strategy & Change in the new age**, Unwin Paperbacks, 2.bs., Britain, 1985

Dinçer, Ömer, Fidan Yahya: **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yay. Dağ. A.Ş., 4. bs. İstanbul, 1999

Ergin Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002

Eke Ali, Erkan: **Personel Yönetimi**, (Hizmete Özel) Ankara, 1989

Erdoğan İlhan: "Çalışanlar İyi Seçilmiyor Ama Kolayca Çıkarılabilir", (Çevirimiçi), <http://www.cvbankam.com>, 14.09.2003

Erkmenol, Adnan: **İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması, İnsan Kaynakları ve Davranış Bilimleri**, TÜSSİDE Yayını, Kocaeli, 1998

Fisher Cynthia D., Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B.: **Human Resource Management**, 3.bs. Boston U.S.A., Houghton Mifflin Company, t.y.

Frost Peter J, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundbeg (edited by), **Reframing Organizational Culture**, 1.bs., California, Sage Publications, 1991

Furnham, Adrian & Gunter, Barrie : **Corporate Assesment, Auditing a Company's Personality**, 1.bs., Britain, Mackay of Chatham, 1993

Goffe, Rob, Jones Gareth : **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç Kutmandu, 1.bs., Ankara, Mediacat Yayınları, 2002

Goffee Rob, Jones Gareth: "What Holds the Modern Company Together?" **Harvard Business Review**, Nov-Dec 1996, s.133-148

Greenberg, Jerald., Robert A. Baron: **Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work**, 5th Ed., New Jersey U.S.A., Prentice Hall Inc., 1995

Harrison, M.Trice; Beyer, Janice M.: **The Cultures of Work Organizations**, Prentice Hall, A.B.D., 1993

Hatch, Mary Jo : "Organizational Theory : Modern Symbolic and Postmodern Perspectives", New York, Oxford University Press, 1997

Kaynak Tuğray, Adal Zeki, Ataay İsmail v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7 , 2.bs.İstanbul 2000

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1999

Okay, Ayla: **Kurum Kimliği**, 3.bs., İstanbul, Mediacat Yayınları, Nisan 2002

Özgeldi Mürşide (Yayınlanmamış Doktora tezi) **Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve bir Örnek Olay Çalışması** İstanbul, 2003

Pheyse Diana C. : **Organizational Cultures**, 1.bs., London, Routledge,1993

Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**, 9.bs, U.S.A., Prentice Hall, 2001

Robbins, Stephen **Essentials of Organizational Behavior**, Çev.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, 1.bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994

Shein Edgar H. : **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed., New York, Jossey Bass,1997

Shein, Edgar H. : **Corporate Culture**, San Fransisco, Jossey- Bass Company, 1999

Tan Oktay, "İş Kazalarının Maliyeti" **T.M.M.O.B. İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı Bildiriler Kitabı**, MMO Yayın No: 239, İstanbul, 27-28 Kasım 1999

Terzi,.Ali Rıza : **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayınları, 2000

Uyargil Cavide, Oya Özçelik, Gönen Dünder: **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu**, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul 2001

Vural, Beril Z. Akıncı: **Kurum Kültürü**, 1.bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 1998

## ANKET FORMU

Aşağıda yer alan anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi tarafından hazırlanan Tezde kullanılacaktır.

Ankete verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Bu araştırmanın güvenilirliği sizin vereceğiniz yanıtların doğru ve içten olmasına bağlıdır.

İlginizden ötürü teşekkür ederim.

Saygılarımla.

<b>Yaşınız</b>	:	<input type="checkbox"/> 0-25 Yaş	<input type="checkbox"/> 25-35 Yaş	<input type="checkbox"/> 35 üzeri		
<b>Öğrenim Durumunuz</b>	:	<input type="checkbox"/> Son Mezun olduğunuz okul				
		<input type="checkbox"/> İlkokul-Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans ve üzeri	
<b>Şu an çalıştığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz :</b>						
		<input type="checkbox"/> 0-1 Yıl	<input type="checkbox"/> 1-3 Yıl	<input type="checkbox"/> 3-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 5-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 10 +
<b>Toplam Kıdeminiz (İş hayatındaki toplam çalışma süreniz) :</b>						
		<input type="checkbox"/> 0-1 Yıl	<input type="checkbox"/> 1-3 Yıl	<input type="checkbox"/> 3-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 5-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 10 +

Görev yaptığınız Kurum ile ilgili aşağıdaki ifadeleri ne kadar doğru bulduğunuzu belirtiniz.

### ANKET 1

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım Kurum iş hedefini çok iyi biliyor.	1	2	3	4	5
2.	Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar.	1	2	3	4	5
3.	Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.	1	2	3	4	5
4.	Çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.	1	2	3	4	5
5.	Yetersiz performans anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.	1	2	3	4	5
6.	Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.	1	2	3	4	5
7.	Grup, kazanmayı gönülden arzuluyor.	1	2	3	4	5
8.	İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.	1	2	3	4	5
9.	Yakalanan rekabete dayalı avantaj fırsatları, bunlardan faydalanılması adına, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.	1	2	3	4	5
10.	Çalışanların birbirleriyle herhangi bir artıyet göstermeksizin, sırf arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.	1	2	3	4	5
11.	Stratejik hedefler paylaşılıyor.	1	2	3	4	5
12.	Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık ediyorlar.	1	2	3	4	5
13.	Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.	1	2	3	4	5
14.	Ödül ve ceza kavramları kesin, net.	1	2	3	4	5
15.	Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.	1	2	3	4	5
16.	Grup karşısındaki belli bir düşmanı yenmeye çok azimli.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlar, işlerini icra etme sürecinde esnek olmaya yöneltiyorlar.	1	2	3	4	5
18.	Hedefleri tutturmak en önemli şey.	1	2	3	4	5
19.	Bir şeyin hallolması için, varolan sistem çerçevesinde çalışılabilir.	1	2	3	4	5
20.	Başlanılan projeler sonuna kadar götürülüyor.	1	2	3	4	5
21.	Bir eleman işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onunla arayış hep sıcak tutuyorlar.	1	2	3	4	5
22.	Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği gayet belirgin.	1	2	3	4	5
23.	Çalışanlar birbirlerini kolluyorlar.	1	2	3	4	5

## ANKET 2

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çok fazla dedikodu yapıyor.	1	2	3	4	5
2.	Kurdıkları ilişkiler, çalışanların birbirleriyle çabucak iletişim kurmalarına yardımcı oluyor.	1	2	3	4	5
3.	Yapılan sunumlar hep gösterişten ibaret, somut bir şey yok.	1	2	3	4	5
4.	Çalışanlar, kuralların kendilerine çekidüzen vermesine izin vermiyor, bürokrasiyi deliyorlar.	1	2	3	4	5
5.	Arkadaşlık, çoğu zaman çalışanları zor kararlar almaktan alıkoyuyor.	1	2	3	4	5
6.	Arkadaşlıklar, kuruluşun zor zamanlar geçirmesi halinde bile çalışanları buraya bağlıyor.	1	2	3	4	5
7.	Performans değerlendirme sistemi, çalışanları birbirinin ayaklarını kaydırmaya itiyor.	1	2	3	4	5
8.	Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar; kuruluşun bütününün performansı onlar için ikincil derecede öneme sahip	1	2	3	4	5
9.	Çalışanlar, rakip kuruluşların kendilerine verebileceği ücretin miktarını öğrenmek için çok fazla zaman harcıyorlar.	1	2	3	4	5
10.	Başarı ve başarısızlık ölçütü belli, herkesçe biliniyor ve kabul ediliyor.	1	2	3	4	5
11.	Kuruluşun birbirinden bağımsız bölümleri, kendi içlerinde kendi hedeflerine öylesine yoğunlaşmış haldeler ki koordinasyon gerektiren iş fırsatlarını kaçırıyorlar.	1	2	3	4	5
12.	Öncelikler süratli bir biçimde belirleniyor ve kararlı bir biçimde izleniyor.	1	2	3	4	5
13.	Bireyler ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakılıyorlar.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanlar birbirini iş arkadaşı olarak görmüyorlar.	1	2	3	4	5
15.	Kurumsal başarı, büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta.	1	2	3	4	5
16.	Çalışanlar, kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar.	1	2	3	4	5
17.	İşle ilgili çıkan çok az kural ya da toplantı söz konusu	1	2	3	4	5
18.	İnsanlar birbirlerinden buca buca kaçıyorlar.	1	2	3	4	5
19.	Grup, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda	1	2	3	4	5

20.	Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbiriyle dalaşıyorlar.	1	2	3	4	5
21.	Kuruluşun liderinin yerini neredeyse kimse dolduramaz.	1	2	3	4	5
22.	Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar	1	2	3	4	5
23.	Çalışanların gelecek kaygıları yok.	1	2	3	4	5
24.	Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunuyorlar.	1	2	3	4	5

