

148176

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

148176

Asu DENİZ
01712005

SBE İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi'nde
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

İstanbul, 2004

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	3
1.1. Performans Değerlendirme Kavramının Tanımı	3
1.2. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Kullanım Alanları	4
1.3. Performans Değerlendirmenin Unsurları.....	5
1.3.1. Performans Hedefleri	5
1.3.2. Performans Ölçümleri	6
1.3.3. Geribildirim.....	6
1.3.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Veri Sağlama	7
1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	8
1.4.1. Klasik Yöntemler	8
1.4.1.1. Sıralama Yöntemi	8
1.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	9
1.4.1.3. Değerlendirme Ölçekleri.....	10
1.4.1.4. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	11
1.4.1.5. Kritik Olay Yöntemi	12
1.4.1.6. Psikolojik Test Kullanımı	13
1.4.2. Çağdaş Yöntemler	14

	Sayfa
1.4.2.1. Kendi Kendini Değerleme.....	14
1.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme	14
1.4.2.3. Hedeflere Göre Yönetim	18
1.4.2.4. Değerlendirme Merkezi Yaklaşımı	20
1.4.2.5. Balanced Scorecard Uygulaması.....	21
İKİNCİ BÖLÜM: KÜLTÜR KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	24
2.1. Kültürün Tanımı	24
2.2. Kültürün Özellikleri.....	25
2.2.1. Öğrenilmiş Davranışlardan Oluşur.....	25
2.2.2. Kültür Toplumsaldır.....	25
2.2.3. Kültür Bütünleştiricidir	26
2.2.4. Kültür İdealleştirilmiş Kurallardan Oluşur	26
2.2.5. Kültür Değişir.....	26
2.3. Kültürün Boyutları.....	27
2.3.1. Bireycilik-Toplulukçuluk.....	27
2.3.2. Güç Mesafesi.....	28
2.3.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	30
2.3.4. Erkeklik-Dişilik.....	31
2.4. Örgüt Kültürü	32
2.4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	33
2.4.2. Örgüt Kültürü Türleri.....	35
2.4.2.1. Baskın Kültür, Alt Kültür ve Karşı Kültür.....	35
2.4.2.2. Güçlü ve Zayıf Kültür	37

	Sayfa
2.4.3. Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	39
2.4.3.1. Harrison/Handy'nin Kültür Tipleri	39
2.4.3.2. Deal/ Kennedy'nin Kültür Tipleri.....	40
2.4.3.3. Quinn/McGraths'in Kültür Tipleri.....	41
2.4.3.4. Kono'nun Kültür Tipleri	43
2.4.3.5. Ouchi'ye Göre Kültür Tipleri.....	44
2.4.3.6. Peters ve Waterman'a Göre Kültür Tipleri	45
2.4.4. Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi	47
2.4.5. Örgüt Kültürünün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi	50
2.5. Ulusal Kültürdeki Farklılıkların Yönetime Etkisi	52
2.6. Ulusal Kültürdeki Farklılıkların İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Performans Değerleme Üzerindeki Etkisi	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNGİLİZ VE TÜRK İŞGÖRENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME TERCİHLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA	61
3.1. Araştırmanın Amacı.....	61
3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları	61
3.3. Veri Toplama Aracı	62
3.4. Anakütle ve Örneklem	64
3.5. Kullanılan İstatistik Yöntemler.....	65
3.6. Hipotezler	65
3.7. Bulgular ve Değerlendirme.....	67
3.7.1. Demografik Veriler	67
3.7.2. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Tercihleri.....	70

	Sayfa
3.7.2.1. Performans Değerlendiricilere İlişkin Tercihler.....	70
3.7.2.2. Performans Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Tercihler	71
3.7.2.3. Performans Kriterleri ve Ölçümlerine İlişkin Tercihler....	73
3.7.2.4. Geribildirim Verilmesine İlişkin Tercihler	76
3.7.2.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Veri Sağlamasına İlişkin Tercihler.....	77
SONUÇ	79
EKLER	83
Ek-1. Anket Formu (Türkçe)	83
Ek-2. Anket Formu (İngilizce).....	86
KAYNAKÇA.....	89

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1 Cinsiyetlere Göre Dağılım.....	66
Tablo 3.2 Yaşlara Göre Dağılım.....	67
Tablo 3.3 Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	67
Tablo 3.4 Pozisyonlarına Göre Dağılım	68
Tablo 3.5 Kıdemlerine Göre Dağılım	68
Tablo 3.6 Performansımın sadece amirim tarafından değerlendirilmesini tercih ederim” (1 Nolu İfade)	69
Tablo 3.7 “Performansımı doğrudan kendimin değerlendirmesini tercih ederim” (2 Nolu İfade)	69
Tablo 3.8 “Performansımın yöneticimin dışında başkaları tarafından da değerlendirilmesini (iş arkadaşlarım, müşteriler vb.) tercih ederim” (3 Nolu İfade)	70
Tablo 3.9 “Performans hedeflerimin belirlenmesi sürecinde fikrimin sorulmasını tercih ederim” (4 Nolu İfade).....	70
Tablo 3.10 “Performans hedeflerinin yazılı olarak belirlenmesini tercih ederim” (5 Nolu İfade)	71
Tablo 3.11 “Performans hedeflerimin açık ve net bir biçimde belirlenmesini tercih ederim” (6 Nolu İfade)	71
Tablo 3.12 “Performansım ile ilgili değerlendirmelerin standart bir performans değerlendirme formu üzerinden yapılmasını tercih ederim” (7 Nolu İfade)	72
Tablo 3.13 “Performansım değerlendirilirken iş ile ilgili davranışlarımın dikkate alınmasını tercih ederim” (8 Nolu İfade).....	72
Tablo 3.14 “Performansım değerlendirilirken yaptığım işin sonuçlarının dikkate alınmasını tercih ederim” (9 Nolu İfade).....	73
Tablo 3.15 “Performansımın değerlendirilmesinde objektif ölçümleri tercih ederim” (10 Nolu İfade)	73

	Sayfa
Tablo 3.16 “Performansımın değerlendirilmesinde (yöneticinin kişisel görüşüne dayanan) subjektif ölçümleri tercih ederim” (11 Nolu İfade).....	74
Tablo 3.17 “Performansımın içinde bulunduğum departman/bölüm/takımın performansına bağlı olarak değerlendirilmesini tercih ederim” (12 Nolu İfade)	74
Tablo 3.18 “Performansıyla ilgili değerlendirmenin yöneticimle yüzyüze yapılmasını tercih ederim” (13 Nolu İfade).....	75
Tablo 3.19 “Yöneticimin performansımı iyileştirmem için bana yol göstermesi tercih ederim” (14 Nolu İfade).....	75
Tablo 3.20 “Performans değerlendirilmesinin kişisel gelişimime katkıda bulunması amacıyla kullanılmasını tercih ederim” (15 Nolu İfade).....	76
Tablo 3.21 “Performansıyla ilgili değerlendirmelerin terfi edeceğim zaman dikkate alınmasını tercih ederim” (16 Nolu İfade).....	76
Tablo 3.22 “Performansıyla ilgili değerlendirmenin ücretime yansımalarını tercih ederim” (17 Nolu İfade)	77

ÖNSÖZ

Günümüzün hızlı rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için şirketlerin insan kaynakları yönetimi politikalarını belirlerken içinde buldukları ulusal kültürü dikkate almaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Çeşitli araştırmaların değişik kültürel yapılarda insan kaynakları uygulamalarının farklı yaklaşımlar gerektirdiğini ortaya koyması bu tür farklılıkların dikkate alınmadığı durumlarda şirketlerin insan kaynağını etkin yönetmeyeceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışmada kültürel farklılıkların insan kaynakları uygulamaları içerisinde özellikle performans değerlendirme üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle performans değerlendirme kavramına yer verilmiş, ardından kültür kavramı ve kültürün performans değerlendirme üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma bölümünde ise Türk ve İngiliz işgörenlerinden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen, her iki kültürden işgörenlerin performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin temel unsurlarına yönelik tercihlerinin karşılaştırmalı olarak incelendiği araştırmanın sonuçları sunulmuştur.

Bu çalışmanın tamamlanmasında her türlü desteği benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Asu Deniz
İstanbul, 2004

ÖZET

Bu tez çalışması kültürel farklılıkların performans değerlendirme üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Türk ve İngiliz işgörenlerinden oluşan bir örneklem üzerinde, her iki kültürden işgörenlerin performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin temel unsurlarına yönelik tercihleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, İngiliz ve Türklerin performans hedeflerinin belirlenmesi, kullanılan performans kriterleri ve ölçümleri, performans değerlendirme sonuçları ile ilgili geribildirim verilmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları uygulamalarında kullanılması konularında farklı tercihleri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

ABSTRACT

This thesis aimed at exploring the effect of cultural differences on performance appraisal. To this end, on a sample consisting of Turkish and English employees, preferences about performance appraisal methods and main components are examined reciprocally. According to the results, it is revealed that English and Turkish employees have different preferences on determination of performance objectives, performance criteria and measurements used, having feedback about the results of the performance appraisal and usage of performance results in human resource applications.



GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet içeren iş dünyasında şirketlerin rakiplerinin karşısında rekabet avantajı sağlayabilmesi insan kaynağını iyi yönetmesine başka deyişle insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bağlıdır. Öte yandan insan kaynakları uygulamalarının istenen sonuçları verebilmesi ağırlıklı olarak şirket çalışanların söz konusu uygulamalarla ilgili tercihlerinin örtüşmesini gerektirmektedir. Çalışanın beklentisi ile işletmenin gerçekleştirdiği uygulamalar arasındaki fark ne kadar azalırsa çalışanın işe bağlılığı, iş tatmini ve dolayısıyla verimliliği daha çok artacaktır.

İnsan kaynaklar uygulamaları köken itibariyle Kuzey Amerika kaynaklıdır. Genelde şirketlerin yaptığı bu tür uygulamaları kendi bünyelerine adapte etmeden kullanma yoluna gitmektir. Oysa ki uygulamanın doğduğu kültür ile kullanılacağı kültür birbirinden anlamlı farklılıklar içermektedir. Bu durum kaçınılmaz olarak çalışanların insan kaynakları uygulamalarına karşı beklentilerinin kültürden kültüre farklılık göstereceğini ortaya koymaktadır. Bu durumda başka bir kültürün ürünü olan herhangi bir insan kaynakları uygulamasının birebir başka bir kültürde uygulamaya konması çeşitli sakıncalar yaratacak ve şirket istediği sonucu elde edemeyecektir.

Hiç şüphesiz ki çalışanların insan kaynakları uygulamaları tercihlerindeki farklılıkların temelinde kültürel farklılıklar yatmaktadır. Bu nedenle şirketlerin başarılı olmak için çalışanlarının değer yargılarının farkına varması ve içinde faaliyet gösterdikleri ulusun kültürünün çalışanlar üzerindeki etkilerini gözardı etmemeleri gerekmektedir. Özellikle Türkiye’de dış yatırımların artması şirketler batılı yönetim yaklaşımlarını daha fazla benimsemeye başlamış ancak söz konusu yaklaşımların kültürümüzle uyumuna pek fazla dikkat edilmemiştir.

Bu doğrultuda bu çalışmada ulusal kültürün insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre araştırmanın birinci bölümünde performans değerlendirme kavramı, tanımı, amacı, kullanım alanları, unsurları ve yöntemleri başlıklarında

incelenmiş; ikinci bölümde ise kültür kavramı tanımı, özellikleri ve boyutları bağlamında ele alınarak kültürün yönetim, insan kaynakları ve özelde performans değerlendirme üzerindeki etkileri açıklanmıştır. nc ve son bölümde ise Türk ve İngiliz iřėrenlerinden seçilen bir rnekleme üzerinde iřėörenlerin performans değerlendirme tercihleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve kültürün performans değerlendirme üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

1.1. Performans Değerlendirme Kavramının Tanımı

Performans değerlendirme, “bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır.¹ Bir başka tanıma göre ise performans değerlendirme, “işgörenin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve işgörenin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlanmaktadır.²

Performans değerleme gerçek anlamda ortak bir çalışma, bilgi alışverişi, hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılması, yetiştirme ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Başka bir açıdan ise performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin yetenek ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler topluluğudur.³ Buna göre performans değerlendirme ile işgörenin belli bir önem içinde işe katkısı, etkinliği ve verimliliği en objektif bir şekilde belirlenmeye çalışılmaktadır.

Performans değerlendirme kavramı, çalışanın örgüt içi etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması ve çalışandan istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasını içermektedir. Başka bir deyişle performans değerlendirme ile çalışanın verimliliğinin ve üretim kapasitesinin kontrol edilmesi sağlanmaktadır.⁴ Buna göre performans değerlendirme, işgörenin işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme,

¹ Margaret Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.9.

² İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.179.

³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetim: Politika ve Yönetimsel Teknikler*. 6. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997, s.160.

⁴ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1997, s.64.

kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidi olarak ifade edilebilir. Öte yandan başarılı bir performans değerlendirme süreci, işgöreni yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda işgörenin gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir.⁵

1.2. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin uygulama amaçlarını üç ana başlık altında toplamak mümkündür: Yönetmel amaçlar, işgöreni geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar.⁶ Tüm bu amaçlar özünde işletmenin etkinliğini ve üretkenliğini arttırmaya yöneliktir.⁷

Yönetmel amaçlar; ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma gibi yönetmel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere ve başka yönetmel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanır.⁸ Öte yandan performans değerlendirme çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini sağlayarak yönetimin etkinliğine katkı sağlamaktadır.⁹

Performans değerlendirme yapmanın diğer amacı ise, çalışanların geliştirilmesine yöneliktir. Buna göre performans değerlendirme ile çalışanlara iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlanmaktadır.¹⁰ Geliştirmeye yönelik olarak değerlendirilen bu amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının

⁵ Barutçugil, s.180.

⁶ Barutçugil, s.126.

⁷ John Edmonstone, "Appraising the state of performance appraisal". *Health Manpower Management* (1996), Cilt 22, No: 6, s.9-13.

⁸ James H. Donnelly Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, *Managing For Performance: An Introduction To The Process Managing*, USA: Business Publications, Inc., 1983, s.481.

⁹ Ersen, s.65.

¹⁰ Palmer, s.10.

hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde öne çıkmaktadır.¹¹ Geliştirmeye yönelik amaçlar özellikle, çalışanlara güçlü ve zayıf yönleri ile beceri ve yeteneklerini geliştirme yolları hakkında bilgi verildiği zaman yerine getirilmiş olmaktadır.¹²

Performans değerlendirmenin amaçlarından biri başkası ise araştırmaya yöneliktir. Araştırmaya yönelik amaçlar, iş tatminin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve işgörenlerin performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde belirgin hale gelmektedir.¹³

1.3. Performans Değerlendirmenin Unsurları

Performans değerlendirme 4 temel unsurdan oluşmaktadır: (1) Performans hedefleri, (2) Performans ölçümleri (3) Geribildirim ve (4) İnsan Kaynakları uygulamalarına veri sağlama

1.3.1. Performans Hedefleri

Performans değerlendirmeyi oluşturan unsurlarından bir tanesi performans hedefleridir. Hedeflerin belirlenmesi ile çalışan, değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme fırsatı elde eder.

Belirlenen hedeflerin başarıya ulaşması için SMART adı verilen dört temel özelliği taşıması gerekmektedir. Buna göre belirlenen hedefler aşağıda belirtilen özellikleri taşımalıdır:

¹¹ Barutçugil, s.126.

¹² Donnelly, s.481

¹³ Barutçugil, s.126.

- Özgün ve ulaşılabilir olmalıdır (Specific).
- Ölçülebilir olmalıdır (Measurable)
- Ulaşılabilir olmalıdır. Aşırı zorlayıcı ya da aşırı kolay olmamalıdır (Achievable)
- Yapılan iş ile doğrudan ilgili olmalıdır (Related)
- Belirli bir zaman dilimi ile sınırlı olmalıdır (Time-Bound)

1.3.2. Performans Ölçümleri

Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçüm araçları ortaya koyacaktır. Ölçüm araçlarının faydalı olabilmesi için kolay kullanılabilir, güvenilir ve performansı belirleyen önemli davranışları değerlendirebilir nitelikte olmalıdır.¹⁴

Ölçümler doğrudan ya da dolaylı yoldan gerçekleştirilebilir. Doğrudan ölçüm performans değerleyen kişinin çalışanın performansını doğrudan görmesi ile gerçekleşir. Dolaylı ölçüm ise gerçek performansın göstergesi olarak kabul edilen ölçümleri içerir. Bilgi sınavları buna örnek olarak verilebilir. Öte yandan ölçüm türleri objektif ve subjektif olmak üzere ikiye ayrılır. Objektif ölçümler başkaları tarafından kanıtlanabilir sayısal içerikli ölçümlerdir. Subjektif ölçümler ise tam tersi başkaları tarafından kanıtlanamaz ve kişiden kişiye değişebilir.

1.3.3. Geribildirim

Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Değerlendiricinin çalışanın performansını izlemesi notlar alması ve

¹⁴ William B. Werther ve Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill Co., 1993, s.343.

çalışanı performansı ile ilgili olarak sürekli bilgilendirmesi gerekir. Değerlendirme sürecinde dış müşteriden alınacak geri bildirim, işletmenin başarısını değerlendirmek, misyonu, stratejisi ve dönem içi amaçlarını belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşteriden alınan geri bildirim ise, işletmenin amaçlarının çalışanlara indirgenmesi ve iç müşterinin beklentilerinin karşılanmasında kullanılabilir. Spesifik ve detaylandırılmış geri bildirimle karşılaştırmalı bir performans değerlendirme sağlanırken eğitim ihtiyacı da belirlenir. Değerlendirme işlemi, formal veya informal şekilde yapılabilir. Formal değerlendirme, yıl sonunda yapılan genel değerlendirme iken, informal değerlendirme günlük veya kısa aralıklarla yapılan değerlendirmedir.¹⁵

1.3.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Veri Sağlama

Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, terfi ve ücret artışı kararlarının, eğitim ihtiyacının belirlenmesinin, kariyer planlama ve geliştirilmenin temelini oluşturur ve aşağıdaki alanlarda kullanılır:¹⁶

- Performans geliştirme,
- Terfi kararları,
- Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi,
- Kariyer planlama ve geliştirme,
- İş dizayn hatalarının belirlenmesi,
- Eşit istihdam yaratılması,

¹⁵ Werther ve Davis, s.338.

¹⁶ Werther ve Davis, s.339.

- Çevresel değişimlere uyum ve geri bildirim sağlama.

1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

1.4.1. Klasik Yöntemler

1.4.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi üstlerin astlarını başarılarına göre sıralamasını ifade etmektedir. Uygulamada iki farklı sıralama yöntemi kullanılmaktadır: Bunlardan birincisi olan basit sıralama (simple ranking) yönteminde, astlar en başarılıdan en başarısıza göre sıralanmakta; ikinci yöntem olan “ikili karşılaştırma”da ise her işgören bir diğeri ile tek tek karşılaştırılmaktadır. Bu yöntemde önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan işgörenin yanına konan işaretler toplanmakta ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılmaktadır.¹⁷

Sıralama yöntemi kişilerin performans sırasını göstermekte ancak birinci sırada yer alan kimse ile sonuncu sırada yer alan kimse arasındaki farkın hangi kriterlerden dolayı ortaya çıktığını gösterememektedir. Öte yandan sıralama yöntemi özellikle sıralanacak ya da karşılaştırılacak kişilerin fazla olması durumunda uygulama açısından pratik olmamaktadır.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde işgörenlerin pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olması değerlendirme süresince pozisyonun etkilenme hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde işgörenler sayısal

¹⁷ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:154, 1994, s.37.

olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır.¹⁸

1.4.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, işgörenlerin performanslarının belirli yüzdesel oranlarda farklı performans düzeylerine dağıtılmasını içermektedir. Ortaya çıkan dağılımın çan eğrisi biçiminde olması tercih edilmekte; ve üstler buna zorlanmaktadır. Buna göre üstler, performansını değerledikleri işgöreni değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenendirilmemiş olmaktadır.¹⁹

Yönteme göre performansların normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gereği üstler astlarını beşli bir ölçeğe göre değerlendirmektedir. Buna göre en yüksek %10; yüksek %20; orta %40; düşük %20 ve çok düşük %10. Başka deyişle değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu durumda, değerlendirici, yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlemecinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan işgören sayısının çok olduğu durumlarda standart sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.²⁰ Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur. Küçük işgören gruplarına uygulanamaması, işgören grubunun başarılı olmasında bile yöneticiyi –en azından % 10'luk- belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleridir.²¹

¹⁸ Uyargil, s.38.

¹⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998, s.170.

²⁰ Uyargil, s.39.

²¹ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, s.171.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin varolduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılmaktadır.

1.4.1.3 Değerlendirme Ölçekleri

Değerlendirme ölçeklerinde kişilerin performansları çeşitli kriterlere göre belirli bir ölçek aracılığı ile ölçülür. Değerleme kriterleri genel olarak üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.²²

Değerleyiciler, ölçekte belirlenen kriterler açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlemeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ile başarı puanı bulunur.²³

İşgöreni değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir.

Değerlendirme ölçekleri yönteminin en önemli zayıf noktası değerlemecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamalarıdır. Bir başka zayıflık ise kriterlerin

²² Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s.213.

²³ Ataay, s. 254.

seçimi ile ilgilidir. Örneğin; iş performansı ile ilgili çok az faktör seçilebilir veya iş performansını önemli derecede etkileyecek faktörler gözardı edilebilir.²⁴ Uygulamada ortaya çıkan bu sorunun giderilmesi için değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi gerekir. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir. Kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktörle ölçülmemelidir.

1.4.1.4. İşaretleme Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi yöntemi, değerlendirilecek işgörenler için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir listeden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirilme yapılmasını ifade etmektedir. Sonuçta kontrol listesindeki her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilerek değerlendirme yapılmaktadır.

Değerlemeciler, genellikle ilk üst durumundaki yöneticilerdir, ve genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildirler. Değerlemecilerin bilgisi olmadan, insan kaynakları bölümü kontrol listesinde yer alan her soruya önemine göre değer belirlemektedir; başka bir deyişle puan anahtarını insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır.²⁵ Böylelikle değerlemecinin her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirme yapması ve önyargılı davranması engellenmiş olmaktadır.

Yönetim kolaylığı sağlanması, değerlendirme eğitimi kısıtlaması ve standart olması bu yöntemin olumlu yanlarıdır. Değerlemeci hatalarına yatkınlığı, kontrol listesindeki soruların yanlış yorumlanması, insan kaynakları tarafından uygunsuz değerlerin verilme olasılığı, işgörelere geri bildirim sağlamanın zorluğu bu yöntemin olumsuz yanlarıdır. Bu yöntemin diğer bir zorluğu da, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır.

²⁴ Barutçugil, s. 191.

²⁵ Werther ve Davis, s.348.

1.4.1.5. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz gördüğü olayları kaydedip bunları işgörenlerin dosyalarına işlemesidir.²⁶ Bu yöntemde işgöreni gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler, işgörenin performansında yöneticinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Yöntemde kritik özellikteki davranışların neler olduğu önceden belirlenebilir; değerlendirmeler dönem sonunda izleme sonuçları değerlendirilir. Daha sonra yönetici bu kritik olaylarla ilgili olarak işgörene geribildirim sağlar.

Yöntemde, kişilik özellikleri değil, belirgin davranışlar dikkate alındığından işgörene açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Yöneticilerle işgörenlerin performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar. Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur. Performans ile ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece işgörene önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır. Ancak bütün işgörenler için uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir. Kişi, yöneticisini sürekli olarak onu izleyip not olan birisi olarak algılayıp rahatsız olabilecektir. Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin önyargılarından sıyrılması güçtür. Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili işgören ile hemen tartışılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.²⁷ Kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranla etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak bu yöntemle kolay değildir.²⁸ Kritik olay yöntemi günümüzde geniş bir uygulama alanı bulamamıştır.

²⁶ Palmer, s.47.

²⁷ Palmer, s.48.

²⁸ Uyargil, s.49.

1.4.1.6. Psikolojik Test Kullanımı

Bu yöntemde performans değerlendirme, çalışanın entellektüel, duygusal, motivasyonel ve benzeri iş ile ilgili özelliklerinin psikolojik testlerle ile belirlenmesine dayanmaktadır. Yöntem, diğerlerinden farklı olarak geçmiş değil geleceği referans almaktadır. Başka bir deyişle bu yöntemde amaç, çalışanın geçmiş performansının değerlendirilmesi değil; gelecekteki performansının test aracılığıyla tahmin edilmesidir.²⁹

Psikolojik testlerin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş kişi uyumunu kolaylaştırmaktır. Gerek işletmeye girmek isteyenlerin gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm araçları ile değerlemek amaçlanır. Psikolojik testlerin temel amacı bireyleri işe ve işyerine adapte etmek, aynı şekilde işgörelere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yapmaktır.³⁰ Geleceğe dönük başarı değerlendirilmede kullanılacak psikolojik testlerin, kağıt-kalem testleri ve aletli test türünden ölçüm araçları olabilir. Ancak testlerin ölçüsü olması için işe ve işletmeye uygun olması. hazırlanacak psikolojik test değerlendirme bataryaları ile analizin yapılması gerekir.³¹

Yöntem yavaş ve maliyetli olduğu için daha çok yönetsel pozisyonlar ve yetenekli genç yöneticiler için tercih edilmektedir. Öte yandan yöntem, özellikle çalışanlar arasında kültürel farklılıklar olduğu durumda objektif sonuçlar vermeme olasılığı taşımaktadır.³²

²⁹ Werther ve Davis, s.360.

³⁰ Sabuncuoğlu, s.232.

³¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s.209.

³² Werther ve Davis, s.360.

1.4.2. Çağdaş Yöntemler

1.4.2.1. Kendi Kendini Değerleme

Kendi kendini değerlendirme yönteminde, çalışan kendi performansını kendisi değerlendirmektedir. Yöntemin önemli bir faydası, çalışanın performansının değerlendirilmesine yönelik savunmacı bir tutum sergilememesini sağlamaktadır. Öte yandan yöntem, çalışanın kişisel gelişimi için kendisine hedefler belirlemesini sağlamaktadır. Yöntemin olumsuz yönü ise çalışanın kendine karşı çok eleştirel yaklaşması ya da kendini aşırı başarılı bulma olasılığıdır.³³

1.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme, işgörenin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve değerlendirilen kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlemelerine olanak veren bir performans değerlendirme yöntemidir. Kimi zaman "çoklu değerlendirme", "çoklu perspektif", "iş arkadaşları değerlendirme" olarak da isimlendirilen 360 derece performans geri bildirim, 1990'lı yıllarda özellikle Amerika ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır.³⁴ 360 derece performans değerlendirme, işgörenlerin birbirine geribildirim vermesine olanak sağlaması, işgörelere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini sağlayan bir süreçtir.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında işgörelere sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde işgörenin performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) işgörelere geribildirim

³³ Werther ve Davis, s.358.

³⁴ Richard Lepsinger ve Antoinette D. Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997, s.108.

vermesine olanak sağlamaktadır.³⁵ Bu şekilde işgören kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, birçok farklı amaç için işletmelerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı işgörenlerin performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve işgörelere bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm işgörenin güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır.

360 derece performans değerlendirme ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi mümkündür. Buna göre yöntem, takım çalışmasını güçlendirmek, takım içerisinde iletişimi artırmak, astların üstlerine ve diğer iş arkadaşlarına performansları ile ilgili görüşlerini iletmelerine olanak sağlamaktır. Son olarak, bu yöntem organizasyon içerisindeki değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma amacıyla da kullanılabilir.

360 derece geri bildirim sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Geleneksel yöntemlerde tek taraflı bir değerlendirme mevcutken, 360 derece geri bildirim yönteminde çok taraflı bir değerlendirme söz konusu olmaktadır. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi bu sistemin, klasik yöntemlere göre daha etkili bir yöntem olarak algılanmasına neden olmaktadır.

³⁵ Payam Yüce, "360 derece Değerlendirme", http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/payam_yuce.asp, (29 Kasım 2002).

Yöntem iç ve dış müşterilere değerlendirme sürecinde söz hakkı tanıyarak konuyla ilgili yararlı bilgiler sağlar. Öte yandan çalışanlar da değerlendirme sürecinde ne tür kriterlerin kullanıldığını görerek performanslarının adil olarak değerlendirildiğini düşünür.³⁶ Bunun yanısıra yöntemin çalışanlara sağladığı başka yararlar da mevcuttur:³⁷

- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Beraber çalıştığı insanların gözleriyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık iletişimin temelini oluşturur.
- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

360 derece performans geri bildiriminin başarılı olması için değerlendirmeyi yapacak olanlara yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bir açıklama yapılmalıdır. Çalışanların, 360 derece süreci ve değerlendirme ölçeği konusunda eğitilmesi ve başkalarının performansını derecelemede objektif olarak

³⁶ Gülçin Birben, "360 Derece Performans Yönetimi", *Human Resources Dergisi* (Ekim 2001), Cilt 6, Sayı 5, s.36.

³⁷ Barutçugil, s.203.

nasıl davranabilecekleri ile ilgili olarak bilgilendirilmesi yöntemin iyi anlaşılması açısından son derece önemlidir

360 derece performans değerlendirmenin etkin uygulanması için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar:³⁸

- Değerlemelerin ve geribildirimlerin isimsiz ve gizli olması gerekir. İsimli olması değerleyenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar; böylelikle daha belirgin bilgilere ulaşılabilir.
- Değerlenenin o pozisyonda ne kadar süredir çalıştığı göz önünde bulundurulmalıdır. Yeterince uzun bir süredir çalışmıyorsa, örneğin; altı haftadan daha az bir süre olmuşsa kişinin değerlendirilmesi bir dahaki döneme dahil edilmelidir.
- Geribildirimlerin nasıl değerlendirileceği değerleyenlere açık bir şekilde anlatılmalıdır.
- Değerlemeleri yapanların rakamsal değerlerin dışında aynı zamanda da yazılı tanımlar yapmalarına imkan sağlanmalıdır.
- Geri bildirim araçlarının istatistiksel olarak güvenilir ve geçerli olmaları gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi kültürün etkisine açık bir yöntemdir. Örneğin; bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranmaktadır. Bunun temelinde karşıdaki kişinin bunu yanlış anlayacağından ya da bunu kişisel bir sorun olarak algılayacağı

³⁸ Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, "360 Derece Performans Yönetimi", *Human Resources Dergisi* (Eylül 2000), Cilt 5, Sayı 5, s.38.

düşüncesi yatmaktadır. Bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili içten bir geribildirim alamamalarına yol açmaktadır. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme kullanılmaya başlanmadan önce bu hususun dikkate alınması gerekir.

1.4.2.3. Hedeflere Göre Yönetim

Hedefler göre yönetim, yönetici ve astların hedeflerini birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşılaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.³⁹ Saptanan hedefler açık, ölçülebilir ve belirli bir zamanla sınırlı hedeflerdir. Performans ölçüsü olarak kullanılacak bu hedefler düzenli iş görevlerini içerebileceği gibi problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal tipte etkinlikleri de içerebilir.⁴⁰ Bu hedefler işgörenin yaptığı iş ve işletmenin hedefleri ile doğrudan bağlantılıdır ve hem işgören hem de yöneticisi işgörenden bekleneni kesin olarak bilir.

Hedeflerle yönetim, organizasyonel amaçları bireysel amaçlara dönüştüren bir süreçtir. Dört aşamadan oluşur:⁴¹

- 1) Hedef belirleme: Bu aşamada, işletmenin genel hedefleri, departmansal ve bireysel amaçların oluşturulduğu genel ilkeler olarak kullanılır. Bireysel düzeyde, yönetici ve işgören; iş analizi tarafından belirlenen haliyle iş gerekliliklerini gerçekleştirmede en kritik olan amaçları birlikte belirlerler. Bu amaçlar üzerinde anlaşmaya varılır ve sonra işgörenin sonuçlarının değerlendirileceği standartlar haline gelirler.
- 2) Eylem planlama: Eylem planlamada, hedef belirlemede belirlenmiş hedeflere ulaştıracak araçlar belirlenir; başka deyişle hedeflere ulaşmak

³⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, Yayın no:205, 1989, s.147.

⁴⁰ Palmer, s.48-50.

⁴¹ Peter F. Drucker, *The Practise of Management*, New York: Harper & Row, 1984, s.301.

için gerçekçi planlar geliştirilir. Bu aşama, hedefi başarmak için gerekli faaliyetleri belirlemeyi, bu faaliyetler arasındaki kritik ilişkileri oluşturmayı, her faaliyet için gereken zamanları hesaplamayı ve her faaliyeti tamamlamak için gerekli kaynakları belirlemeyi içerir.

- 3) Özdenetim: Bu aşama, performansın sistematik gözlemini ve ölçülmesini içerir. İşgörene kendi performansını gözden geçirterek kendi performanslarını kontrol etmelerini sağlamaktadır. Hedeflere göre yönetim felsefesi, işgörenlerin sorumluluk sahibi olabilecekleri, kendi kendilerini yönlendirebilecekleri ve kendi amaçları doğrultusunda çalışmaya motive olmak için dış kontrollere ve tehditlere ihtiyaç duymayacakları varsayımları üzerine kurulmuştur.
- 4) Dönemsel gözden geçirmeler: Son aşama olan bu aşamada, değerlendirme döneminin sonunda ulaşılan sonuçlar ilk başta konulan hedeflerle karşılaştırılır ve işgören hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilir. Söz konusu gözden geçirmeler, cezalandırıcı değil de yapıcı bir tarzda yürütülür. Performans geliştirmek için üst yönetici yargılayıcı davranmaz, gelecekteki performansları ile ilgili işgörene yardım eden, onları cesaretlendiren lider rolünü üstlenir.

Hedeflere göre yönetim yönetiminin başlıca faydaları şunlardır:⁴²

- Hedeflere göre yönetim uygulaması, hedeflere ulaşılması üzerinde odaklaştığından, işgörenin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.
- Hedeflere göre yönetim uygulaması, bütün işgörenleri aynı kefeye koymak yerine her işgöreni tek başına değerlendirir.

⁴² Palmer, s.48-50.

- Hedeflere göre yönetim işgörenin gelecekteki performansı üzerine de odaklanır. Yönetici ve işgörene performansın yükseltilmesi ve geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Hedeflere göre yönetim uygulamasının da bazı dezavantajları vardır. Bunlardan en önemlisi, işgörenlerin hedeflerinin birbiri ile ilişkili ve dolayısıyla birbirine bağımlı olmasıdır; bu da işgörenlerin performansını tek tek değerlemeyi güçleştirir. İşgörenlerin işlerini sadece belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi dar çerçevelerde tanımlanmalarına yol açar. İşgörenlerin hedeflere ulaşabilmek için işin kalitesini düşürmelerine neden olabilir. Süreçler değil sonuçlar üzerine odaklanır. Yöneticilerin bu uygulamaya uzun zaman ayırmaları gerekmektedir. Değerleme sürecinin etkinliği için değerlemecilerin bu konuda eğitim alması gereklidir.

1.4.2.4. Değerlendirme Merkezi Yaklaşımı

Değerlendirme merkezi (assessment center), birden fazla yöntemin kullanılması ile standart bir davranış değerlemesi sağlayan bir yöntemdir. Daha çok işe alım uygulaması olarak yararlanılmasına karşın performans değerlendirme amacıyla, işgörenin gelecekteki performans potansiyelinin analiz edildiği bir yöntem olarak kullanılmaktadır.⁴³

Değerlendirme merkezi uygulamasının kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemlene olanağı sağlamasıdır.⁴⁴ Yöntem, grup tartışması, rol oynama gibi birçok teknik ile psikolojik testler ve performans görüşmelerini içerir. Tüm bu değerlemeler sonucu kişilerin gelecek performansları tahmin edilmektedir. Yöntemde çalışana geri bildirim sağlanır ve kendisini

⁴³ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, s.180.

⁴⁴ "Değerlendirme Merkezi Uygulamaları",
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degermerkezuyg.asp> (24 Mayıs 2002).

geliştirmesine ağırlık verilir. Maliyeti yüksek bir yöntemdir ve kurulması ve uygulanması uzun zaman almaktadır.

1.4.2.5. Balanced Scorecard Uygulaması

Performans değerlendirmesinin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerle ilgili en önemli eleştirilerden biridir. Çoğu insan bir işletmenin ne kadar başarılı olduğunu ölçmek için yalnızca finansal ölçüleri göz önüne almaktadır. Günümüzde ise, yöneticiler finansal ve operasyonel ölçülerin dengeli bir birleşimini kullanmak istemektedirler. Bu noktada giderek daha çok uygulama alanı bulan "Balanced Scorecard" (BSC) uygulaması performans yönetiminde kullanılmaya başlanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaplan ve Norton tarafından 1992'de ortaya atılan Balanced Scorecard yaklaşımı yazarlar tarafından "bir işletmenin stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi" olarak tanımlanmaktadır. Uygulamanın temelinde geleneksel finansal ölçüm araçlarının finansal olmayan ölçüm araçlarının kullanımıyla dengelenmesi yatmaktadır.⁴⁵ Başka bir deyişle Balanced Scorecard ile işletmenin performansı sadece finansal çıktılar ile değil müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olarak ifade edilemeyen farklı boyutlar dikkate alınarak ortaya konmaktadır.

BSC işletmenin misyon ve stratejisini dört ana boyutta ölçülebilir hale getirir. Bu boyutlar: Finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve büyüme boyutlarıdır.⁴⁶

- 1) **Finansal Boyut:** Bir işletmede finansal amaçlar, işletme geliri, sermayenin karlılığı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir. Geçmiş dönemde yapılan faaliyetlerin yeni ekonomik faaliyetlerde ölçülüp değerlendirilmesi önemli olduğu için BSC tüm finansal verileri olduğu gibi muhafaza eder. Finansal boyut, hem yöneticilerin şirketin uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini

⁴⁵ R.S. Kaplan, ve D.P.Norton, *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.151.

⁴⁶ Kaplan ve Norton, s.153.

belirlemelerine hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkan verir. Çünkü finansal boyutta yer alan etkenler, işletmenin stratejine etki etmektedir.

BSC'nin finansal boyutu ile ilgili olarak belirlenen hedefler şunlar olabilir: Birim maliyetlerini düşürmek, işletme hedeflerim azaltmak, yeni pazarlara ulaşmak, hizmet yada ürün çeşidim arttırmak vb.

- 2) Müşteri Boyutu: BSC'nin müşteri ile ilgili bölümünde. yöneticiler, şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerinde şirketin göstereceği performansın ölçülerini tanımlar. Bu boyut içinde genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçüleri dahil edilir. Temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsar. Müşteri boyutu şirket yöneticilerinin müşteri ve pazar şartlarına göre gelecekte en yüksek finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerim sağlar,
- 3) İç Süreçler: Yöneticiler iç süreçler boyutunda, hissedarlar ve müşterilerine yönelik amaçları gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerin neler olduğunu belirler. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece mevcut iş yöntemlerinin maliyet, kalite ve zaman bazı ölçümlerini düzenlemeye önem verirken, Balanced Scorecard; süreçlerin performans düzeyinin bazı özel dış unsurların beklentilerine göre belirlenmesine olanak sağlar Bu boyutta yer alan ölçüler müşteri tatmini ve şirketin finansal amaçlara ulaşmada en fazla etkiye sahip iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanır.
- 4) Öğrenme ve Gelişme: Bu boyutta üç temel kategori yer alır: Çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği ve motivasyon. Uzun dönemde yüksek büyüme ve kar elde etmeyi amaçlayan kurumlar, öncelikle

personel daha sonra da sistem ve yöntemlerine yatırım yapmalıdır. Artık günümüzde rekabetteki üstünlüğün en önemli faktörü, insana yapılan yatırımdır. BSC'de takım çalışması ve çalışanların yetkilendirilmesi önemli bir unsurdur. Bu nedenle sistem, ekiplerin başarısına dayalı performans ölçülerini öngörür.



İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. Kültürün Tanımı

Kültür “bilgi, inanç, sanat, ahlak, töre ve insanın toplumunun bir üyesi olarak sahip olduğu bütün diğer özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.” Başka bir deyişle kültür, bir grup insanın kendilerine özgü yaşam tarzını ifade etmektedir. Birey belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmez; belirli bir sosyalleşme süreci içerisinde kazanılır.⁴⁷

Kültür kavramının etimolojik kökeni latincedeki “cultura” sözcüğüne dayanır. Sözcük 18. yüzyıldan önce ekip biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılmakta iken zaman içerisinde anlam kaymasına uğramış ve bireylerin yaşam biçimi ifade eder olmuştur.⁴⁸ Kültür kavramının kültürel ve antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması büyük ölçüde Edward Burnett Tylor’un katkılarıyla gerçekleşmiştir.⁴⁹ Tylor’a göre kültür “bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün”dür.

Ülkemizde kültür kavramını ilk tanımlayan kişi ise Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp’e göre (hars) kültür;⁵⁰ “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma doğuran kurumlar kültür kurumlarıdır. Bu kurumların toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur“.

⁴⁷ V. Arvin Phatak, *Uluslararası Yönetim*, Çev. Atilla Baransel, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.26

⁴⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s.112.

⁴⁹ Göksel Ataman Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s.3.

⁵⁰ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s.119.

2.2. Kültürün Özellikleri

Kültür ile ilgili literatürde kültürün pek çok özelliği belirtilmiştir. Kültürün daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak bu temel özellikler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

2.2.1. Öğrenilmiş Davranışlardan Oluşur

Her birey içinde yaşadığı toplumun kültür öğelerini ve kültür yapısını öğrenir. Bu nedenle kültür iç güdüsel veya biyolojik kalıtım yoluyla kazanılmış bir değer değildir. Kültür, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı davranış ve tepki eğilimlerini içerir. Özetle, kültür öğrenilen, eğitimle kazanılan bir kavramdır.⁵¹ Kültürün biyolojik kalıtımla olmasa bile kuşaktan kuşağa transferi gerçekleşir ve topluma katılan her birey bunu öğrenerek geliştirir.⁵²

2.2.2. Kültür Toplumsaldır

İnsanlar doğumdan ölüme kadar kültürel bir ortam içinde yaşamlarını sürdürürler. Kültür de bu ortam içinde toplumu oluşturan bireyler arasındaki etkileşim sonucunda doğar ve gelişir. Bu özelliğiyle kültür toplumsal bir üründür.⁵³

Kültürel sistemin bireye öğrettikleri toplumsal niteliklidir. Başka bir deyişle, kültürün ürettikleri gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürünü meydana getirir.⁵⁴ Bu nedenle kültür, toplum içindeki tek bir bireye has tutku veya davranış değildir. Kültür, toplum üyelerinin paylaştığı değerler ve inançlar sistemidir.⁵⁵

⁵¹ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s.103.

⁵² Enver Özkalp, *Sosyolojiye Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1990, s.74.

⁵³ Özkalp, s.72.

⁵⁴ Güvenç, s.102.

⁵⁵ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s.138.

2.2.3. Kùltür Bütùnleřtiricidir

Aynı kùltürü benimsemiş bireyler, ortak düşünce ve davranış Şekilleri meydana getirirler. Bu ortak düşünce ve davranış Şekilleri nedeni ile aynı kùltür ortamında yaşayan bireyler kolay ve çabuk anlaşılır ve böylece bir bütünlük meydana getirirler. Aynı kùltürü benimsemiş bireyler için simgeler benzer anlamlar ifade ettiğinden iletişim daha sağlıklı sağlanabilmektedir.⁵⁶

2.2.4. Kùltür İdealleştirilmiş Kurallardan Oluşur

Kùltür, genellikle ait olduğu toplum için ideal kurallardan ve davranış kalıplarından oluşur. Ancak bireysel tutum ve davranışlar, çoğunlukla ideal olandan ayrılır. Fakat kùltür sisteminin üyesi olan her birey, kùltürel kuralı ve kurala uymayan davranışları hemen tanır. İdeal olan olması gerekendir; ancak her zaman ideal olanla gerçek aynı olmamaktadır.⁵⁷

2.2.5. Kùltür Değişir

Her konuda olduğu gibi kùltürler de, zaman boyutu içinde değişen koşullara uyum gösterirler. Kùltürel değişme, kùltürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak doğrultuda gerçekleşir. Bu değişme, kùltürel sistemin bütünlüğünde hemen gerçekleşmez. Sistemin belli bir kesimindeki değişim, geri kalan kurumları, bu yeni duruma uymaya zorlar.⁵⁸

Kùltürde değişme esas olmak zorundadır. Çünkü kùltürde değişme olmazsa zamanla bu durgun kùltür her alanda büyük bir hızla meydana gelen değişimlere uyum sağlayamaz ve varlığı tehlikeye girer. Bu nedenle kùltürde sürekli bir değişme söz konusudur.⁵⁹

⁵⁶ Zeki Aslantürk ve Tayfun Amman, *Sosyoloji*, İstanbul: İFAV Yayınları, 1999, s.198.

⁵⁷ Güvenç, s.102.

⁵⁸ Güvenç, s.102.

⁵⁹ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s.140.

Kültürel değişmeyi sağlayan çeşitli etkenler vardır. Taklitten ödünç almaya kadar, bir çok değişme yöntemi vardır. Ayrıca değişimin gerçekleşme şekline göre serbest veya zora dayanan kültürel değişme de söz konusudur.⁶⁰ Bunun yanısıra yenilik, icat ve keşifler de kültürde değişime yol açar. Bir toplumda meydana gelen kültürel değişme, yalnızca o toplumun iç dinamikleriyle gerçekleşmez. Bunun yanında kültürün yayılma özelliği dikkate alındığında bir kültürün başka bir kültürle teması ve etkileşmesi ile de bu değişme meydana gelir.⁶¹

2.3. Kültürün Boyutları

Hofstede, 40 ülkedeki IBM çalışanlarına tutum ve değerleri ölçen anketler uygulamıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler analiz edildiğinde, farklı kültürlerdeki IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört ana kültürel boyut ortaya çıkmıştır:⁶² (1) Bireycilik-Toplulukçuluk, (2) Güç Mesafesi, (3) Belirsizlikten Kaçınma ve (4) Erkeklik-Dişilik

2.3.1. Bireycilik-Toplulukçuluk

İlk ve belki de en önemli boyut olan 'bireycilik-toplulukçuluk' (individualism-collectivism) temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlarlar. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tarif ederler. Buna bağlı olarak da topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler.

⁶⁰ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s.140.

⁶¹ Aslantürk ve Amman, s.200.

⁶² Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, London: Sage Publications, 1984, s.111.

Hofstede'nin araştırmasında en üst düzeyde bireyci toplumlar arasında, Amerika Birleşik Devletleri, Avusturalya, İngiltere ve Kanada yer almıştır. Türkiye bu sıralamada yirmi sekizinci gelmiştir (1=en yüksek bireycilik; 40 = en yüksek toplulukçuluk). En üst seviyede toplulukçu ülkelerin arasında ise, Guetamala, Ekvador, Panama, Venezuela gibi ülkeler yer almıştır.⁶³

Bu sonuçlara göre Türk toplumunun bireyci değil toplulukçu bir yapı sergilemektedir. Genel olarak bakıldığında Türk insanı bire bir ilişkilere büyük önem vermektedir. Bireylerin yüzyüze iletişimim destekleyen çok sayıda örf, adet, gelenek ve dinsel kaide mevcuttur. Milli ve dini bayramlar ve günler toplumsal birlik ve kaynaşmanın en üst noktada yaşandığı zaman dilimleridir. Toplumun temeli sayılan aile üyelerinin birbirine bağlılığı, akraba ve komşuluk ilişkilerine verilen önem sosyal olma niteliğini besleyen unsurlardır. Türk aile yapısı genel anlamda korumacı ve kollayıcı bir yapıdır. Bu yapı daha çok bu ortamda yetişen bireyin ait olma ihtiyacını besler.⁶⁴

2.3.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi (power distance), gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir.⁶⁵ Toplum tarafından benimsenen ve zamanla içselleştirilerek kurumsallaştırılan güç düzeyindeki farklılıkları, değişik ülkelerde, bireyin yaşı, ailesi, eğitim gördüğü kurumun saygınlığı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin etkisiyle, bireyin; çabaları, eğitimi ve deneyimine bakılmaksızın, bireylere güç ayrıcalığı getirdiği bilinmektedir.

Güç mesafesinin kavramlaştırılması toplumlardaki eğitsizliklerin değerlendirilmesiyle oluşturulmaya çalışılmaktadır. Burada önemli olan husus,

⁶³ Geert Hofstede, *Cultures and Organizations*, London: Harper Collins Business, 1994, s.53.

⁶⁴ Cömer Süzgen, "Kültürel çevrenin uluslararası işletmeler açısından önemi, Türkiye kültürel yapısı ve uluslararası işletmeler üzerindeki etkileri" (Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi), 2001, s.53.

⁶⁵ Hofstede, *Cultures and Organizations*, s.65.

insanların toplumdaki var olan bu eşitsizliği nasıl algıladıkları ve buna karşı ortaya koydukları tepkidir. Güç mesafesi geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici ögelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç mesafesi dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır.

Hofstede, dar güç mesafesi yaşanan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda'yı göstermiştir. Geniş güç mesafesinin en çok yaşandığı toplumların başında ise Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler, ve Venezuela olduğunu bulmuştur. Türkiye bu değerlendirmede onsekizinci sırayı almıştır. (1=en geniş güç aralığı; 40 = en dar güç aralığı).⁶⁶

Güç mesafeleri açısından bakıldığında Türkiye de büyük güç mesafelerinin varlığından söz edilebilmektedir. Şirketin faaliyetleri esnasında almak durumunda olduğu kararlar konusunda katılımcı yöntemler çoğunluğu aile şirketi olan Türk işletmelerinde yaygın olarak uygulanmamaktadır. Türk iş yaşantısında astlar ile üstler arasındaki ilişkiler resmi ve mesafeli bir yapıya sahiptir. Ancak sözkonusu yapı bazı Latin Amerika ülkelerinde olduğu şekilde herkesçe bilinen ve kabul edilmiş bir yapı değildir. Astlar ile üstler arasındaki ilişkinin biçimi ve seyri üstler tarafından belirlenir.⁶⁷

Kültürler doğu-batı kültürleri olarak farklılıklara sahiptir. Batı kültürlerinde bu farklılık, tabiat üzerinde egemen olma şeklinde ortaya çıkarken, doğu kültürlerinde ise doğa ile uyum sağlama şeklinde gözlenmektedir. Bu da eşitsizliklerin farklı algılanmasının temel nedeni olmaktadır.⁶⁸

⁶⁶ G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, s.26.

⁶⁷ Süzgen, s.54.

⁶⁸ S. Randal, S. Schuler, E. Jackson, E. Jackofsky, W.J. Slocum, "Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding", *Business Horizons* (May-June, 1996), s.56.

Düşük güç mesafeli toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıklar en aza indirilmeye çalışılırken, yüksek güç mesafeli kültüre sahip toplumlarda ise, güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır.⁶⁹

2.3.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) boyutu, bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve kestirilemez gelişmesi yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması halinde, bir toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır.⁷⁰

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük toplumlarda bireyler bilgiye önem veren, bilgiyi aktarma becerileri yüksek olan kişilerden oluştuğu ve bu kişilerin, insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir. Bu tür toplumdaki kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar ve girişimci özellikler sergileyebilirler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler. Birden çok konuyla ilgilenebilirler.⁷¹ Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır; belirsizlikler tehdit olarak algılanıp kaçınılmaz, aksine aşılması gereken engeller olarak algılanıp üzerine gidilir. Bu tür toplumlarda, bireyler riski daha rahat göze alırlar ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireylerden oluşan toplumlarda ise bireyler kendileri için yaşamı daha güvenli hale getirmek için iş güvencesini, yazılı kurallar ve biçimselliği artırma; farklılıklara karşı çıkarak mutlak doğrulara önem

⁶⁹ A. K. Varoğlu, N. Basım, Y. Ercil , “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000, s.428.

⁷⁰ Hofstede, *Culture's Consequences*, s.111.

⁷¹ Randal ve diğerleri, s.60.

verirler.⁷² Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Bunu yaşamamak için de, kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih ederler ve üstlerinin kendilerine yön göstermesini beklerler. Değişimin ve farklılığın hoş karşılanmadığı bu kültürlerde, çalışma koşullarında süreklilik ve oturmuşluk arayışı vardır.

Belirsizlikten kaçınmanın en yüksek düzeyde yaşandığı toplumlara örnek olarak Hofstede, Yunanistan, Portekiz, Guetamala, Uruguay ve Salvador'u göstermiştir. Bunun en az yaşandığı ülkeler arasında da Singapur, Danimarka, Hong Kong, İngiltere, İrlanda bulunmuştur. Türkiye bu boyutta onaltıncı sırada yer almıştır. (1= belirsizlikten en çok kaçınma; 40 = belirsizlikten en az kaçınma).⁷³ Türk insanı genelde belirsizliğe sıcak bakmamaktadır.⁷⁴

2.3.4. Erkeklik-Dişilik

Kültürün erillik boyutu olarak da adlandırılan kültürün erkeklik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergiler. Erkek kültürde insana verilen önem ikinci planda kalmaktadır. Dişi kültürün göstergeleri ise; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dişi kültür, geleneksel anlamda dişilikle özdeşleştirilen şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir.⁷⁵

Erkeksi değerlere önem veren toplumlarda bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Bu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin bir ayrım vardır. Uyuşmazlıkların tartışılarak çözümlenmesi yoluna gidilir. Kadınsı değerlerin tercih edildiği toplumlarda ise, kişilerarası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir.

⁷² Varoğlu, s.426.

⁷³ G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, s.111.

⁷⁴ Süzgen, s.55.

⁷⁵ Geert Hofstede, "Motivation and Leadership", *Organizational Dynamics* (1980), Cilt 2, s.42-63.

Bu nedenle, anlaşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişilerarası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur.

Bir kültürün erillik-dişilik boyutunda kendine güven ile alçak gönüllülük özellikleriyle ilgi kurulmaktadır. Erkek kültürlerdeki insanların kendine güven duyguları daha yüksektir. Dişi kültürlerde ise alçak gönüllülük egemen faktör olarak görülmektedir. Erkek kültürlerde insanlar kendine güvenin yüksek olması nedeniyle daha gerçekçidirler. Dışsallıktan ziyade içsellik özelliklerine sahiptirler. Bu özellikleri nedeniyle başarısızlık durumlarında da başkalarını suçlama yolunu seçerek rahatlamayı sağlama yerine hatayı kendilerinde ararlar ve gerçekçi değerlendirmelerle hatadan öğrenmeyle kendilerini geliştirebilirler. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişi kültürlerde ise yaşamak için çalışma öne geçmektedir. Dişi kültürlerde bu özellikten dolayı çalışma pek sevilmez. Erkek kültürlü toplumlarda ise çocuklar hırslı, girişken çalışmayı çok seven ve rekabetçi yetiştirilmektedir.

Japonya, Avusturya, Venezuela, İsviçre ve İtalya erkeksi değerlerin benimsediği ülkelerin başında bulunmuştur. Danimarka, Hollanda, Norveç ve İsveç ise kadınsı değerlerin benimsendiği ülkelerin başında bulunmuştur. Türkiye otuzuncu sırayla (1= yüksek erkeksi değerler; 40 = yüksek kadınsı değerler) kadınsı değerlerin ağır bastığı bir kültür olarak tanımlanmıştır.⁷⁶ Türkiye’de maddi ve parasal getiriler gittikçe daha fazla önem taşımaktadır. Şekilcilik ve maddecilik özellikle büyük şehirlerde çalışmanın önemli bir ateşleyicisidir. Buna karşın genel hatlarıyla Türk toplumunda hala kişilerarası ilişkiler ve toplumsal değerlerin maddi kazanımların önüne geçtiğini görmek mümkündür.⁷⁷

2.4. Örgüt Kültürü

Her işletme bir toplum içerisinde faaliyet göstermektedir ve işletmenin söz konusu kültürden bağımsız hareket etmesi düşünülemez. Başka bir deyişle içinde

⁷⁶ G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, s.84.

⁷⁷ Süzgen, s.56.

bulunulan kültür, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucu etkileyen önemli bir unsurdur.⁷⁸ Bu bağlamda önem kazanan bir başka husus ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşur.⁷⁹ Başka bir deyişle örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt kültürünü oluşturmaktadır.⁸⁰

2.4.1 Örgüt Kültürünün Tanımı

Tanım olarak örgüt kültürü, “kurum üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar” olarak ifade edilmektedir.⁸¹ Bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden bir sistemi ifade eder. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içerir. Bu özellikler bir örgütte yüksekte düşüğe değişen ölçülerde mevcuttur.⁸² Örgüt kültürü tanımları içerisinde en çok kullanılanlardan biri olan Schein’in tanımına göre ise örgüt kültürü, “bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlar”dır.⁸³

Örgüt kültüründe paylaşılan inanç ve değerler, davranış normları ve beklentiler şeklinde ifade edilir ve bireyler arasında birlik sağlar. Kültür örgüt üyelerinden beklenen davranışlarla ilgili olduğundan bireysel enerjinin belli doğrultularda yoğunlaşmasını sağlar.⁸⁴

⁷⁸ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s.121.

⁷⁹ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.159.

⁸⁰ Azim Öztürk, "Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma," *Yönetim Dergisi* (Haziran 1997) Cilt 9, Sayı 27, s.43.

⁸¹ Richard L. Daft, *Management*, Orlando: Dryden Press, 1991, s.75.

⁸² Stephen Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir: Esam A.Ş., 1994, s.299.

⁸³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1983, s.9.

⁸⁴ Turhan Erkmen ve Hüner Şencan, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması," *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* (Kasım 1994) Cilt 23 Sayı 2, s.108.

Robbins'e göre ise örgüt kültürü yedi unsurdan oluşmaktadır. Bunlar:⁸⁵

- Kişisel Özerklik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları
- Yapı: İşgörenlerin davranışlarını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı
- Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi
- Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi
- Performans Ödül: Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) işgörenlerin performanslarına göre dağıtılma derecesi
- Çatışma Toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği
- Risk Toleransı: İşgörenlerin atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi

Robbins'e göre bu özelliklerin herbiri düşükten yükseğe uzana bir ölçek üzerinde yer alır ve örgüt bu yedi özelliğe göre değerlendirildiğinde örgüt kültürünün bileşik resmi oluşur. Bu resim üyelerin örgüt hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur.⁸⁶

⁸⁵ Robbins, s.299.

⁸⁶ Robbins, s.300.

Örgüt kültürünün yerine getirdiği bir takım fonksiyonlar bulunmaktadır. Genel olarak ifade etmek gerekirse bunlar:⁸⁷

- Organizasyon üyeleri için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratmak
- Bireyin kendisinin dışında bir şeye bağımlılığını sağlamak
- Sosyal sistem dengesini güçlendirmek
- Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmak olarak sıralanabilir.

Örgüt kültürü çalışanlara firmanın misyonunun ne olduğu, firmaya nasıl katkıda bulunacakları, amaçların ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metotların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takılacağı, firmadaki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, firmanın dünyaya bakış açısı nasıl olduğu konularında yanıtlar sağlamaktadır.⁸⁸

2.4.2 Örgüt Kültürü Türleri

2.4.2.1 Baskın Kültür, Alt Kültür ve Karşı Kültür

Örgüt kültürü hakkında sahip olunan yaygın ve yanlış kanaatlerden biri organizasyonların bütünlük arz eden bir kültüre sahip oldukları şeklindedir. Oysa ki bir organizasyonun örgüt kültürü kendi içinde farklılık gösterebilmektedir. Örgütte baskın bir kültür olabileceği gibi alt kültürler, alt kültürler olabileceği gibi karşı kültürler de bulunabilmektedir.

Baskın kültür çalışanların büyük çoğunluğu tarafından kabul görmüş değerleri ifade etmektedir.⁸⁹ Bu değerler merkezi değerlerdir. Örgüte bağlılık,

⁸⁷ Tengiz Üçok, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu." *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*. (1989) Cilt 4, Sayı 1-2, s.316.

⁸⁸ Osborn and Hunt, *Managing Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 1994, s.432.

⁸⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill, 1989, s.51.

verimlilik, tüketiciye saygı gibi değerler kültür içinde yer alan ve örgüt kültürünün özünü teşkil eden temel değerlerdir. Herkes tarafından paylaşılması istenir ve zorunlu görülür.⁹⁰

Alt kültür ise örgüt içerisindeki küçük bir azınlık grup tarafından benimsenmiş değerler setidir. Bu değerler seti bazı hususların dışında genellikle organizasyonun sahip olduğu baskın değerlerle tutarlılık göstermemektedir.⁹¹ Organizasyonlarda güçlü alt kültürlerle daha çok belirli bir görevi başarmaya kilitlenmiş yüksek performanslı görev güçlerinde, takımlarda ve özel proje gruplarında rastlanmaktadır.⁹² Alt kültür, baskın kültürle çatışma halinde olduğunda karşı kültür adını almaktadır. Karşı kültür mevcut kültürü kabul etmeyen değerler setini ifade etmektedir ve organizasyonu zayıflatma ihtimali bulunmaktadır.⁹³

Karşı kültürün ortaya çıkmasına neden olan birkaç durum bulunmaktadır:

- Çalışanın, şahsına duyulan itimattan yararlanarak mevcut kültürün dışına çıkan hareketlerde bulunması
- Kişinin organizasyondaki daha üst düzeydeki kişilerden destek görmesinden yararlanarak mevcut kültürün dışına çıkan hareketlerde bulunması
- Kişinin organizasyondaki daha alt düzeydeki kişilerden destek görmesinden yararlanarak mevcut kültürün dışına çıkan hareketlerde bulunması⁹⁴
- Firmaların birleşmesi.⁹⁵

⁹⁰ Erkmen ve Şencan, s.109.

⁹¹ Luthans, s.51.

⁹² Osborn, s.428.

⁹³ Luthans, s.52.

⁹⁴ David Hunt ve Karlene Roberts, *Organizational Behavior*, Boston: Pws Kent Publish Co.,1994, s.136.

⁹⁵ Osborn, s.428.

2.4.2.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürleri güçlü ve zayıf olmak üzere iki şekilde nitelendirilirler. Güçlü kültürler işgören davranışı üzerinde oldukça etkilidir ve işe devamsızlığın azalması ile yakından ilgilidir. Güçlü kültür örgütün genel olarak benimsenen ve yaygın olarak kullanılan öz değerlerinden oluşur. Üyeler öz değerleri ne kadar çok benimser, paylaşır ve bu değerlere katılırlarsa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Buna bağlı olarak güçlü kültür, üyelerin davranışları üzerinde daha etkili olur. Güçlü kültürleri değiştirmek işgörender sıkı sıkıya bağlı olduklarından zordur.⁹⁶ Zayıf kültürlerde ise yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür.⁹⁷

Bir örgütün güçlü ya da zayıf bir kültüre sahip olup olmadığını tespit etmek için çeşitli yazarlar farklı kriterler öne sürmektedirler. Bunlardan biri olan Luthans'a göre örgüt kültürünün güçlü olup olmamasını belirleyen iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlar paylaşım derecesi ve katılma derecesidir.⁹⁸

- 1) Paylaşım derecesi organizasyon üyelerinin ne derece aynı temel değerlere sahip olduklarını ifade eder. Paylaşım derecesi organizasyonun oryantasyon politikası ve ödül sistemi tarafından etkilenir. İnsanların aynı kültürel değerleri benimsemeleri için bunların neler olduğunu bilmeleri gerekir. Bu yüzden firmaların uyguladıkları oryantasyon programları önem kazanmaktadır. Benzer şekilde firmalar değerlerine uygun davranışlarda bulunan üyelerine terfi, prim vb. çeşitli ödüller verirler. Bu ödüller de temel değerlerin paylaşılmasına önemli oranda katkıda bulunur.
- 2) Katılma derecesi ise organizasyon üyelerinin temel değerlere ne derece bağlı olduklarını ifade eder. Katılma derecesi ödül sisteminin bir sonucu

⁹⁶ Robbins, s.318.

⁹⁷ Ferda Erdem, *İşletme Kültürü*, Ankara: Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996, 78-79.

⁹⁸ Luthans, s.53.

olarak ortaya çıkar. Çalışanlar işletme kültürüne uygun davranışlarda bulduklarında ödüllendirilirler ve o ödül sonucu o davranışı tekrarlamayı arzu ederler. Böylece işletme içinde değerlere bağlılık ve değerlerin hayata geçirilmesinde artış sağlanır.

Sathe'ye göre ise kültürün güçlü olmasını belirleyen üç temel nitelik bulunmaktadır.⁹⁹ Bunlar:

- Kültürün yoğunluğu (paylaşılan değerlerin çokluğu)
- Paylaşımın yaygınlığı
- Değerlerin birbirlerine göre sahip oldukları öncelik sırasının belirginliği

Deal ve Kennedy'e göre de güçlü kültürü oluşturan etmenler şunlardır:¹⁰⁰

- Çoğunluk tarafından benimsenmiş bir misyona sahip olunması
- Kural ve politikalardan ziyade bireylere değer verilmesi
- Örgüt değerlerini temsil eden kahramanların varlığı
- Ortak kimlik oluşturmaya yönelik törenlerin varlığı
- İformel kural ve beklentilerin çalışanlar tarafından anlaşılması
- Bilgi ve fikir paylaşımının teşvik edilmesi

Hunt'a göre örgüt kültürünün güçlülüğüne etki eden iki faktör bulunmaktadır. Bunlar çalışanların sayısı ve organizasyonun coğrafi olarak yaygınlığıdır. Genellikle sayıca az ve geniş bir şube ağı bulunmayan organizasyonlarda değerler kolaylıkla geliştirilir ve yaygın bir paylaşım gerçekleşir. Fakat bu her büyük organizasyonun zayıf bir kültüre sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Zira dünya çapında

⁹⁹ Hunt, s.130.

¹⁰⁰ Osborn, s.437.

yaygınlığa sahip pek çok firmanın (McDonald's gibi) herhangi farklı iki yerdeki şubesindeki kültür aynı olmaktadır.¹⁰¹

2.4.3. Örgüt Kültür Tipolojileri

Örgüt kültürü kavramı farklı yazarlar tarafından farklı ayrımlarla incelenmiştir. Bu kültür tiplerinden en çok bilinen ve uygulamada kullanılanlar şunlardır:

2.4.3.1. Harrison/Handy'nin Kültür Tipleri

1972'de Harrison'un dört çeşit organizasyon kültürü olduğu iddiası, 1978'e Handy tarafından tekrar ele alınmış ve Yunan mitolojisinden esinlenerek, anlaşılır bir şekilde kültürü tanımlamış ve çok popüler olmuştur. Dört bölümden oluşan bu tiplere şu şekildedir¹⁰².

- 1) Güç Kültürü (power culture): Bir ağa benzetilen ve "Zeus kültürü" olarak simgelenen, merkezîyetçi gücün koordineli olarak uzmanlara dağıtıldığı bir sistemdir. Az bürokratik, hızlı rekabet etme özellikli ve tümüyle merkezi güce riayet eden ancak büyüdükçe güçleşen bir yapıdır.
- 2) Görev Kültürü (task culture): Gücün deneyime bağlı olduğu, pozisyon ve karizmanın geri planda kaldığı, proje odaklı yapılardır. Matriks bir yapıda, eldeki bir işi takım kültürü ile yapmaktır. Değişken, adaptasyon kabiliyeti yüksek, becerikliliğe odaklı olup rekabetçi ortamlarda etkindir. Ancak, başarısızlıkla karşılaştığında güç kültürüne kolaylıkla dönüşüp, yapısını çabuk bozar. Athena'ya benzetilmiştir.
- 3) Rol Kültürü (role culture): Az sayıda yönetici tarafından rasyonel ve bürokratik yöntemlerin uygulandığı Yunan tapınağı ile ve Apolla'yla

¹⁰¹ Hunt, s.130.

¹⁰² Andrew Brown, *Organisational Culture*, 2nd Edition, London: Financial Times Pitman Publishing, 1998, s.65-69.

(mantık tanrısı) simgelenen, kurallar, prosedürler ve iş tanımlarıyla şekillendirilmiş bir yapıdır. Yetki, pozisyonlarda ve kısmen uzmanlıklarda olup, az değişken ortamlara uygundur. Değişimlere yavaş uyum sağlar ve üyeler güvenliği hırsla tercih ederler.

- 4) Birey Kültürü (person culture): Bir grup kişinin kendi menfaatlerini arttırmak üzere işbirliğine gitmesi sonucu kolektif bir yapı kurmasıyla oluşur. Kişiler kendi planlarını yapar, kurallar asgaridir ve otonomi yüksektir. Yunan mitinde Dionysos, yani bireyciliğin tanrısı ile sembolize edilip, örnek olarak avukatlar, üniversite öğretim üyeleri, ARGE yöneticileri verilebilir.

2.4.3.2. Deal/ Kennedy'nin Kültür Tipleri

Deal ve Kennedy'e göre dört çeşit örgüt kültürü bulunmaktadır:¹⁰³

- 1) Sert Adam/Maço Kültürü (tough guy/macho culture): Yüksek risk alan, çabuk geri besleme yapan, davranışlarının doğru veya yanlış olduğunu çok fazla irdelermeyen yapılardır. Polis örgütünün kültürü buna örnek olarak gösterilebilir. Çünkü kararlar ölümle yaşam gibi çok ciddi konular üzerine verilir. Aynı şekilde cerrahlar da bu tür kararlar veren kişilerdir. İşletme olarak reklamcılık, televizyon, eğlence endüstrisi, yönetim danışmanlığı gibi işletmeler bu kategoriye sokulabilir. Bu tür kültürlerde kısa sürede başarısızlık nedeniyle oluşabilecek işgücü devir hızı yüksek olduğundan güçlü bir kültür oluşması zordur.
- 2) Çok Çalış/ İyi Oyna Kültürü (work hard/play hard culture): Eğlence ve hareket bu kültürde temel ilkedir. Çalışanlar az risk alırlar, hızlı geri besleme yaparlar. Bu tür organizasyonlara örnek olarak satış organizasyonları, bilgisayar firmaları, McDonalds gibi seri müşteri satışı

¹⁰³ Terrence E. Deal ve Allen A Kennedy. *Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life*, London: Penguin Books, 1988, s.108-109.

olan işletmeler, Xerox gibi ofis malzemeleri üreten işletmeler sayılabilir. Burada hareket herşeydir ve çalışanlar buna uyduğu sürece herşey düzgün gider. Bu kültürün ana değeri müşteriler ve onların gereksinimleridir. Sloganı ise “İhtiyaç bul ve doldur”dur. Burada önemli olan takım çalışmasıdır. Amaç, başarılı olan takımların bir üyesi olmaktır.

- 3) Kurumun İçin İddia Et Kültürü (Bet your company culture): Büyük ve riskli kararlar alınan kültürdür. Yüksek riskli ve yavaş geri beslemelidir. Bu tür kurumlara örnek olarak Caterpillar, madeni yağ şirketleri, bilgisayar tasarım şirketleri, yatırım bankaları verilebilir. Bu tür kurumlarda sonucu tam olarak bilinmeyen bir yatırım için milyarlarca dolar harcanabilir. Örneğin Boeing’in ürettiği uçaklara yaptığı yatırım gibi. Bu kültürler geleceğe ve buluşa yöneliktir.
- 4) Süreç Kültürü (process culture): Çalışanların eylemlerini ölçmesini imkansız hale getirecek kadar düşük ya da hiç geri besleme olmayan ortamlardır. Sadece neyin nasıl yapılacağı önemlidir. Bu kültür tipine süreçler kontrolden çıktığı zaman bürokrasi denilebilir. Devlet kurumları bu türe bir örnektir. Çalışanlar hızlı veya çok üretmeye çalışsalar bile, yapıları geri beslemenin görülmesini engelleyecek tarzdadır. Bu tür işletmelerin kültürel değeri teknik mükemmeliyetçiliktir. Bu kültüre sahip işletmeler modern dünyanın gereklerine uyum sağlamakta zorlanabilirler

2.4.3.3. Quinn/McGraths’in Kültür Tipleri

Quinn ve McGraths organizasyondaki bilgi alışverişinin çeşitleri üzerine oluşturdukları dört genel kültür tanımı vermişlerdir. Birey veya gruplararası ilişki olduğunda bilgiler ve değerler paylaşılır. Bu ilişkiler bireylerin statülerini, güçlerini ve statükodan memnuniyet derecelerini belirler. Bu ilişkiler bazı kurullarla düzene

konulur ve böylece etkin inanç ve değerler belirlenmiş olur. Bu görüşe göre kültür tiplerini şu şekilde sınıflayabiliriz:¹⁰⁴

- 1) Pazar (Market): Üretkenlik ve verimliliği performansın birincil kriteri olarak gören rasyonel kültürdür. “Patron” kültürü yönetir ve otoritesi deneyiminden kaynaklanır. Bu kültürün liderlik stili, emir veren ve hedef odaklıdır. Bu kültürde, çalışanların uymak zorunda olduğu kurallar kontratla belgelendirilir ve somut başarıları ödüllendirilir. Öğeleri ise agresiflik ve inisiyatifdir.
- 2) Adhokrasi (adhocracy): Dış destek, büyüme ve kaynak kullanımı gibi kapsamlı performans kriterlerine dayalı ideolojik bir kültürdür. Burada otorite karizma yoluyla, güç ise değerler yoluyla elde edilir. Liderler risk alabilen, buluş yapabilen tiplerdir. Çalışanlar başarıdan çok inanç ve mücadelelerine göre ödüllendirilirler. Öğeleri ise uyum, otonomi ve yaratıcılıktır.
- 3) Klan (clan): Grubun idamesi, ahlaki değerlerin korunması gibi performans öğeleri üzerine kurulu bir uzlaşma kültürüdür. Güç, informal bir yapıda bireylere dağıtılmıştır ve kararlar katılımcı bir yapıda alınır. Böylece, kararlara uyum yüksektir ve kişilerdeki başarı ve özen bireylerden beklenen ana görevdir. Öğeleri ise dürüstlük, ahlaki uyum ve eşitlikdir.
- 4) Hiyerarşi (hierarchy): Değişmez ve kontrollü bir yapının kurallarını belirleyen hiyerarşik kültürdür. Güç, kurallarla belirlenir ve teknik bilgi kimdeyse güç ondadır. Kararlar somut analiz sonuçlarına göre, konservatif ve temkinli yöneticiler tarafından alınır. Çalışanların uyumluluğu kontrol edilir ve formal bir sistemle değerlemeye tabi tutulur. Öğeleri ise formallik, mantık, sadakat ve düzenlilikdir.

¹⁰⁴ Brown, s.71-72.

2.4.3.4. Kono'nun Kültür Tipleri

Kono, kültürü beş tipe ayırmıştır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir¹⁰⁵.

- 1) Dinamik Kültür: Bu kültür tipinde çalışanlar bir topluluk veya aile hissine sahiptirler. İşletmede hem yatay hem de dikey olarak iyi bir iletişim vardır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında sosyal statü farkı az hissedilir, hatta yöneticilere isimleri ile hitap edilebilir. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve tüm çalışanlar tarafından işlerinin anlamı bilinmektedir.
- 2) Lideri İzleme ve Dinamik Kültür: Bu kültür tipinin en önemli özelliği çalışanlarının çoğunlukla şirket kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Çalışanlar liderlerinin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen bilgi ve fikirler önemlidir. Burada tehlikeli olan yöneticilere olan güvenin kaybolma olasılığıdır. Yöneticiler iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür etkin olabilir. Ancak, yanlış kararlar alınca “güçlü lider tipiyle hareketsiz” kültüre dönüşebilir.
- 3) Bürokratik Kültür: Bu tür kültüre sahip işletmelerde kurallar ve standartlar sayıca çoktur ve çalışanların davranışları buna göre belirlenir. Daha çok eski ve kitlesel malzeme üreten işletmelerde görülebilir.
- 4) Hareketsiz Kültür: Bu tür kültüre sahip işletmeler çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretmezler. Kapalı bir sistem gibi davranırlar. Örnek olarak kamu kuruluşları ve tekel şeklinde çalışan işletmeler verilebilir.
- 5) Güçlü Lider Tipiyle Hareketsiz Kültür: Bu kültürde üst yönetim otokratiktir. Aldıkları kararlar yanlıştır ancak bunlara uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Bu tür işletmelerde üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, daha önce dinamik olan kültür

¹⁰⁵ Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, 2.B., Ankara: Media Cat Yayınları, 2000, s.229-230.

tipindeki işletmeler kolaylıkla bu tipteki hareketsiz bir kültüre dönebilirler.

2.4.3.5. Ouchi'ye Göre Kültür Tipleri

William G.Ouchi Japon ve Amerikan örgütlerinin temel özelliklerini karşılaştırmalı bir şekilde inceleyerek Teori Z modelini öne sürmüştür. Ouchi, bu teoride üç ayrı örgüt grubunun varlığını kabul eder. Birinci grup tipik Amerikan Örgütleri (A Tipi) , ikinci grup tipik Japon Örgütleri (J Tipi) ve üçüncü grup ise oldukça başarılı görülen ancak birinci ve ikinci grup örgütlerden farklı olan Amerikan örgütleri (Z Tipi) oluşturmaktadır. Bu üçüncü grup örgütler (Z Tipi) özellikle kültürel unsurlar açısından, birinci (A Tipi) ve ikinci (J Tipi) grup örgütlerin güçlü yönlerinden oluşan bir yaklaşımı benimsediklerini belirlemiştir.¹⁰⁶ Z tipi örgütler, Japon örgütlerinin Amerikan versiyonu olarak da nitelendirilmektedir.

Ouchi, yaptığı kültürel analizde, bu üç örgüt grubunu, istihdam, değerlendirme, kariyer, kontrol mekanizmaları, karar alma şekilleri, sorumluluk biçimi, çalışana yönelik ilgi düzeyi unsurları açısından karşılaştırmıştır. Buna göre Z tipi örgütlerin kültürel unsurları, tipik Amerikan ve Japon örgütlerinin kültürel unsurlarının bir kombinasyonundan oluşmaktadır.

Tipik Japon örgütlerinde görülen ömür boyu istihdam anlayışına karşı Amerikan örgütleri kısa süreli istihdamı benimsemektedir. Oysa Z tipi örgütlerde uzun süreli istihdam anlayışı kabul edilmektedir. Bu uygulama çalışanların örgüte karşı bağlılık duygusuyla yaklaşmasına neden olmaktadır. Bu bağlılık çalışanın bütün yeteneklerini örgüte adanmasını sağlar.

Z tipi örgütlerde yavaş değerlendirme ve terfi süreci benimsenmektedir. Zamana bağlı olmadan bireye yetenekleri doğrultusunda uzun süre içinde terfinin verilmesi şirket içi oyunların oynanmasını engellemektedir. Mesleki kariyer anlayışı da Japon şirketlerine benzer şekilde görevler ve bürolar arasında rotasyon eğilimi

¹⁰⁶ William Ouchi, *Teori Z*, Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayınları, 1989, s.61.

vardır. Her birimde çalışarak belli bir beceri kazanma amacı güdülmektedir Ayrıca Z kültüründe açık ve kapalı kontrol mekanizmaları belli bir uyum içinde uygulanır.

Z tipi örgüt kültüründe çalışanlara karşı iş ilişkileri dışında da yoğun ilgi gösterilmektedir. Kararlar kolektif olarak alınmakla birlikte sorumluluk bireysel olmaktadır. Bu örgütlerde bir aile ortamı oluşturularak karşılıklı sorumluluk ve güven duygusunun oluşması sağlanmaktadır. Bu unsurlarla oluşan kültürel yapı bütün olarak insan kaynaklarının etkinliğine yansımaktadır.

2.4.3.6. Peters ve Waterman'a Göre Kültür Tipleri

Peters ve Waterman Amerika'da başarılı olan örgütler üzerinde araştırma yaparak bu örgütleri başarılı yapan unsurların neler olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Araştırmaları sonucunda örgütleri başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz madde halinde ele almışlardır.¹⁰⁷

- 1) Eylemden Yana Olmak: Yöneticiler çok hızlı karar vermek zorundadırlar. Uygulanacak bir konu hakkında yöneticilerin kararı örgütün hareketini durdurmaz. Beklemeden karar vermenin nedeni rakiplerin aynı konuyu ele alıp daha önce uygulama riskidir Yeni bir düşünce üretildiği zaman bunu hemen uygulamaya koymak bu örgütlerin temel kültürel özelliğidir. Çünkü hangi düşüncelerin uygulanabilir olduğu kurulan yönetsel mekanizmayla sağlanmaktadır.
- 2) Müşteriye Yakınlık: Bu örgütlerde müşteriye yakın olmak ve onlara değer vermek önemlidir. Müşterilere kaliteli hizmet sunmak ve güvenlerini kazanmak temel kültürel değerdir. Müşteriye yakınlık aynı zamanda bir sonraki ürünün onların isteklerine uygun olmasını sağlamaktadır. Bu örgütler müşteriye yönelik olmayı bir maliyet artışı olarak görmemekte, dahası bunu bir tutku olarak yorumlamaktadırlar.

¹⁰⁷ J. Thomas Peters ve H. Robert Waterman, *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, Çev. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1995, s.177-441.

- 3) Özerklik ve Girişimciliği Destekleme: Mükemmel olarak nitelenen bu örgütlerde liderler ve yenilikçi yaratıcı düşünceler teşvik edilmektedir. Böyle bir ortamı oluşturmaya yönelik olarak da bürokrasi en aza indirilmektedir. Girişimciliği örgütün en alt düzeylerine kadar yaygınlaştırarak, riske girme eğilimini desteklemektedirler. Geçmişte yöneticilerin nasıl riske girip başarı elde ettikleri bütün çalışanlara anlatılarak kültürel mitler oluşturulmaktadır.
- 4) İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik: Bu örgütlerde çalışanlar örgütün en önemli öz kaynağı olarak görülmektedir. Temel anlayış, verimlilik sağlanmak isteniyorsa insana saygının kaçınılmaz olduğu kabul edilir. Bireye saygı başarının kaynağı olarak görülmekte ve bu yaklaşım en önemli kültürel değer olarak kabul edilmektedir.
- 5) İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönlenmek: Bu örgütlerde yöneticiler her şeyle ve herkesle yakın ilişki içindedirler. Böylece her bölümde işin nasıl yapıldığı ve kimlerin çalıştığı konusunda yeterli bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca bu örgütlerde başarının temeli olarak açıkça ortaya konmuş değerlere bağlılık ögesi görülmektedir.
- 6) En İyi Bildiği İş Yapmak: Bu örgütler en iyi bildikleri işe bağlı kaldıkları için yüksek etkinlik gösterebilmektedirler.
- 7) Yalın Biçim, Az Kurmay: Mükemmel olarak nitelenen bu örgütlerde yalın örgüt yapısı benimsenmektedir. Ayrıca üst yönetim az ama kaliteli yöneticilerden oluşmaktadır Bu örgütlerde nicelik değil, nitelik değer ifade etmektedir.
- 8) Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Birlikte Bulunması: Bu örgütlerde merkezîyetçi ve yerinden yönetim uygulamaları bir arada yer alır. Temel değerlerin korunmasında merkezîyetçi anlayış ön plana çıkarken, bireysel yaratıcılığı sağlamak için yerinden yönetim uygulaması en alt basamaklara kadar yaygınlaştırılmaktadır.

2.4.4 Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Örgütler, toplumsal kültürün birer alt birimidir. Her örgütün hedefi, amaçları ve bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar toplumsal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde şekillenmekle beraber her örgüt kendi koşullarına göre farklı özellikler taşır. Yönetmel politikalar, ilkeler, roller daha çok örgütlerin amaç ve gereksinimlerinden etkilenir, tutum, davranış, değer, norm, gelenek ve alışkanlıklar ise örgütlerin faaliyetleri ile ilgili olmakla beraber, toplumsal kültür özelliklerinden büyük oranda etkilenmektedir.¹⁰⁸

Örgütlerin kendine özgü kültürünün oluşmasında temel etken, toplumsal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği toplumsal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, örgütlerde çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarır. Aynı şekilde toplumdaki gelenek ve alışkanlıkların örgütlerde benzer etkilerini görmek mümkündür.¹⁰⁹ Her örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini yürüttüğünden o toplumu oluşturan bireylerin, kendilerine özgü inançlarından, değer yargılarından, çeşitli olaylar karşısındaki tavırlarından doğal olarak etkilenmektedir.¹¹⁰ Bunun sonucu olarak örgüt içi kültürün şekillenmesinde, örgütün faaliyet içinde bulunduğu toplumun kültürü önemli role sahip olmaktadır.

Her kültür kaçınılmaz olarak kendine özgü bir çalışan insan modeli üretmektedir. Kültürden kültüre değişen değerler ve davranış biçimleri sonuçta farklı çalışan insan modelleri oluşturacaktır. Örneğin; Japon kültürü, iç bağımlılığı toplumsal ilişkilerin yürümesi açısından önemli sayan insanlar yetiştirirken. Amerikan kültürü de bağımsızlığı özendirir. Bunun sonucunda Japonya'daki

¹⁰⁸ Güneş N. Berberoğlu, "Örgüt kültürü ve yönetmel etkinliğe katkısı", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt VIII, Sayı 1-2, 1990, s.154.

¹⁰⁹ Berberoğlu, s.156.

¹¹⁰ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s.121.

çalışan insanın davranışları grup yönelişli özellikler taşıırken, ABD'deki çalışan insanın bireyci davranış özellikleri sergilediği görülmektedir.¹¹¹

Farklı toplumsal kültürlere ait yöneticiler üzerinde yapılan bazı araştırmalar, farklı ülkelerden örneklerle toplumsal kültürün örgüt ortamındaki bireyin davranışlarını, değer yargılarını nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Toplumsal kültürün, Amerika'daki Ortadoğulu göçmen yöneticilerle, Amerikalı eş statülü yöneticiler üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmanın sonuçlarına göre Ortadoğulu göçmen yöneticilerin, kendi kültürlerindeki otoriter yönetim biçimini ABD'de doğan yöneticilerden daha çok uyguladıklarını ortaya koymaktadır.¹¹²

Türk örgütlerinde ast üst ilişkileri, merkezîyetçi ve otokratik bir yönetim biçimindedir. Türk toplumunda bireyler arasında karşılıklı güven duygusunun güçlü olmaması, örgütlere yetki devrinin düşük düzeyde gerçekleşmesi şeklinde yansımaktadır.¹¹³ Ayrıca sübjektif değerlendirmenin yaygın oluşu, başarı dürtüsünün iş hayatında yeterince etkili olmaması sonucunu doğurmuştur. Son dönemlerde Türkiye'de toplumculuktan bireyselliğe doğru bir eğilim ortaya çıkmakla beraber, aileye bağımlılık, otoriteye ve statüye saygı gibi geleneksel değerlerin etkisini sürdürdüğü görülmüştür.¹¹⁴

Türk yöneticilerinin tutum ve kişiliklerini inceleyen yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre girişimciler arasında planlamaya karşı isteksizliğin ve kaderciliğin yaygın olduğu; yenilikleri benimsemede ve ileriye düşünmede çekimser davrandıkları

¹¹¹ A.Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayınları, 1994, s.71.

¹¹² Hassan Bakhtari, "Cultural effects on management style", *International Studies of Management and Organization Review* (1995), Vol. 25, No.3, s.115.

¹¹³ Güneş Berberoğlu, *Karşılaştırmalı Yönetim: Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, 1991, s.46.

¹¹⁴ Berberoğlu, *Karşılaştırmalı Yönetim*, s.114-115.

ortaya çıkmıştır. Türk yöneticileri hızlı çalışma yerine boş durmayı; çağdaş verimli yöntemlerle çalışmaktansa geleneksel davranış kalıplarını tercih etmektedirler.¹¹⁵

Hofstede'nin çalışmasına bakıldığında bazı toplumların kültürel karakteristik özellikleri karşımıza çıkmaktadır. Bu özelliklerin örgüt kültürlerine yansımaları benzer biçimdedir. Avustralya, gelişim, başarı ve riskte olduğu kadar politik ve sosyal değerler üzerinde de büyük önemle durur. Türkiye'de merkezi karar verme, büyük oranda kişiselleştirme, güçlü liderler ve çok az kurmay göze çarpmaktadır. Daha çok aileye ve statüye önem verilmektedir. Toplum olarak belirsizlikten kaçma söz konusudur. Fransızlar için mantık ve rasyonellik büyük bir önem içermektedir. Aktif ve enerjik olma, örgütsel başarılarda önemlidir. Olgun, sebatkar ve güvenilir olmak kadar, keskin zekalı olmak da önemlidir. Tek yönlü iletişim nispi olarak kabul edilmektedir. İtalyanlar riske tolerans tanımayan ve şüpheden kaçan bir özelliğe sahiptirler. Etkilenmeyi kabul eder, oldukça mücadelecidirler. Latin Amerika'da prestij sahibi olma ve kişisel başarı değerleri güçlüdür. Özgürlük, güvenlik ve mutlulukla daha az ilgilidirler. Belirsizlikten kaçınırlar. Hızlı karar verme, sezgiye itimat ve duygusal yargılama baskındır. Japonya'da şüphelerden kaçma da yüksek görülmektedir. Prestij, güvenlik ve mutluluk daha az önemli sayılır. Objektifliğe verilen değer fazladır.¹¹⁶

ABD pragmatizmde, maksimum kar vurgusunda ve üretimcilikte yüksek seviyededir. Bu toplumun başarı ihtiyacı yüksektir. Kişisel anlama, idrak, liderlik ve servet yaşam hedefleri olarak kabul edilir. Demokratik liderliğe, katılıma önem verilmektedir. Amerikalılar tek yönlü iletişimi sevmezler, kişisel değerlendirmeye ve planlamaya inanırlar. Almanya ve Avusturya, kişisel kavrama, liderlik ve özgürlük gibi yaşam hedeflerine değer verirler. İngiltere'de güçlü sosyal sınıf gelenekleri vardır. Güvenlik önemlidir; mutluluk yaşam hedefi olarak önemli sayılır. Mantık ve çevreye uyum sağlayabilme de önemlidir. Buna karşılık Hindistanlılar, sade ve

¹¹⁵ Mustafa Dilber, *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1981, s.63.

¹¹⁶ Simha Konen, *Comparative and Multinational Management*, Canada: John Wiley and Sons, 1986, s.180.

örgütlerde tek yetki alma özelliklerine sahiptirler. Merkezi karar verme şekli ve güçlü görev belirleme göze çarpmaktadır. Sadakat ile tatmin olurlar. Aileye ve statüye büyük önem verirler. Kişisel özgürlükle az ilgilidirler.¹¹⁷

Bütün bu çalışmalardan çıkarılacak sonuç, her kültürün kendisine bağlı üyelerine farklı değer, davranış, düşünüş özellikleri verdiğiidir. Bu farklılık aynı şekilde örgüt kültürlerine de yansımaktadır. Çünkü bireyin toplumsal davranışlarında yön gösterici unsurlar hangi etkenler ise, örgütsel davranışlarını da belirleyen aynı etkileyici unsurlar olmaktadır. Kültür bireyin yaşama ve iletişim biçimini, sorunları çözme şeklini, hayata bakışım, teknik ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri belirlediğinden her örgütün unsuru olan insanın bundan etkilenmemesi düşünülemez.¹¹⁸

2.4.5 Örgüt Kültürünün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü, son yıllarda tüm büyük işletmelerin sahip olduğu değerli bir varlık olarak kabul edilmiş ve farklı iş ortamları, farklı stratejiler gerektirdiğinde kurum kültürünün bu stratejiye uyum sağlaması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Merkez yönetimin bağlı ortaklıklar üzerindeki kontrol mekanizması olarak algılanan örgüt kültürü, davranışları kontrol eden, norm ve değerleri şekillendiren bir araç olmuştur. Uygun zihniyete sahip kişilerin işe alınması, sosyalizasyon eğitimleri, kişilerarası iletişim ve güçlü organizasyonel bağlılıkların kurulması insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olmuştur. Ancak, bu yöntemlerden bazıları, farklı yerel ortamlarda geçerli olmayabilir ve globalleşmeyi gerçekleştirmede bu uygulamaların transferinde problem yaşanabilir. Ulusal kültürler ve kurumsal kültürleri tanımlayan varsayımların birbiriyle çatışmasını önlemek için dikkatli olunması gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken ana unsurlar ağırlıklı olarak insan kaynakları fonksiyonunun işgücü planlaması, değerlendirme ve ücretlendirme, eleman seçimi ve sosyalizasyon konularında yapacağı uygulamalar ile globalleşme sürecinde farklılaşma ile

¹¹⁷ Konen, s.181.

¹¹⁸ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000, s.3.

entegrasyon arasındaki ve kontrol ile otonomi arasındaki dengeleri ulusal ve kurumsal farklılıkları göz önüne alarak nasıl etkin olarak yönetileceğidir.¹¹⁹

Bir organizasyonun kültürel değerlerinin insan kaynakları stratejilerinde önemli etkisi vardır. Bu stratejiler işe alma ve yerleştirme politikaları, terfi ve geliştirme prosedürleri ile ödüllendirme sistemlerini de içerir. Organizasyonel kültürü oluşturan değerler, inançlar, normlar, standartlar ve işle ilgili varsayımlar, çalışanların ortak paylaştıkları ve motivasyonları üzerinde çok etkisi olan öğelerdir. Sheridan'a göre çalışanlar için, kişilerarası ilişkiler üzerine kurulu kültür yapısına sahip organizasyonlar, iş değerleri üzerine kurulu organizasyonlara göre daha çekicidir. İşe alımlarda kritik olan noktayı Sheridan, çalışanla şirketin varolan kültürleri arasındaki doğru örtüşme olarak tanımlamaktadır. Durum böyle olmadığında, çalışanın işletmede kalmayacağını ve işletmeye maliyet oluşturacağını savunmaktadır.¹²⁰

Aycan ve diğerleri yaptıkları araştırmada, örgüt kültürünün ve buna bağlı olan insan kaynakları uygulamalarının ulusal kültürün özelliklerinden ne ölçüde etkilendiğini on farklı ülke üzerinde incelemişlerdir. Sonuç olarak örgüt kültürünün insan kaynakları uygulamalarına etkisi araştırmaya dahil olan bir çok ülkede doğrulanmıştır. Özellikle, değiştirilebilirlik, proaktivite ve sorumluluk isteme konularındaki inanç ve varsayımların insan kaynakları uygulamalarına doğrudan ve olumlu etkisi gözlenmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürünün insan kaynakları üzerinde etkisinin her ülkede aynı olmadığı da ortaya çıkmıştır. Özellikle, ABD ve Kanada'da insan kaynakları uygulamalarının yöneticilerin inanç ve varsayımlarından bağımsız geliştiği gözlenmiş, bunun sebebi olarak da bu ülkelerin diğerlerine göre insan kaynakları yönetimi konusunda çok daha uzun bir geçmişe ve tecrübeye sahip olması nedeniyle uygulamaların kurumsallaşmış bir yapının uzantısı olduğu

¹¹⁹ Susan C. Schineider; "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Readings and Cases in International Human Resource Management*, Ed. Mark Mendenhall, Garry Oddoh, USA: Woodsworth Publishing, 1991, s.13-25.

¹²⁰ Lisa A. Maniero; "Is Your Corporate Culture Costing You?", *The Academy of Management Executive* (November 1993), Vol.7, Issue:4, s.84-85.

belirtilmiştir. Henüz kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmediği Türkiye gibi ülkelerde ise, yönetici kadrolarındaki kişilerin inanç ve düşünceleri insan kaynakları uygulamalarında belirleyici rol oynamaktadır.¹²¹

2.5. Ulusal Kültürdeki Farklılıkların Yönetime Etkisi

Kültürel farklılıklar üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar değişik ülkelerdeki yönetim ve organizasyon yapılarının temelinde yer alan süreçlerin kültürel farklılıklardan etkilendiği ortaya çıkmıştır.¹²² Yönetim bilimlerinin ağırlıklı olarak Amerikan kökenli olmasının ve tüm ülkelerde uygulanmasının doğruluğu tartışılmaktadır. Her ulusun, kültürün kendi doğruları olduğu gibi yönetim ve yönetici yaklaşımları da vardır. Önemli olan global pazarda yer almaya çalışan çokuluslu veya global işletmelerin kültürel farklılıkları kabul etmesi ve yönetebilmesidir. İnsan kaynaklarında kültürel yaklaşım ise batı kökenli birçok şirketin genişleme ya da birleşmeler sonunda uluslararası bir kimliğe bürünmesi ve kendi ülkeleri dışında faaliyet göstermeleriyle gündeme gelmiştir.¹²³

Kültürler arasında farklılık oluşumunun kaynağında birçok alan vardır. Toplumların benimsedikleri çocuk yetiştirme biçimleri, bilgiyi kavrama süreçlerini etkileme bakımından dilin kullanımı, iletişim özellikleri, dinsel özellikler ve coğrafi yerleşim gibi örnekleyeceğimiz alanlarda farklılıklar oluşmaktadır. Ayrıca, özellikle, Doğu-Batı ayrımıyla baktığımızda kültürler; insanların doğasını algılama biçimi,

¹²¹ Zeynep Aycan, R.N. Kanungo; "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Zeynep Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000, s.25-51.

¹²² N.A.Boyacıgiller, "Örgüt biliminde kültürel farklılıkların önemi", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Zeynep Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000, s.11.

¹²³ H.C.Sümer, "Performans değerlemesi ve kültür", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Zeynep Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000, s.78.

doğa-İnsan ilişkisi, diğer insanlarla ilişkiler, öncelikli çalışma biçimi, zamana ilişkin yönelim, alana ilişkin yönelim noktalarında farklılıklar göstermektedir.¹²⁴

Kültürel farkların yönetim bilimine etkisinin sebebi, yönetimin, diğer toplumsal süreçlerden ayrı tutulamayacak ve aile, okul, politika, devlet gibi ulusal kültürü oluşturan unsurlardan etkilenen bir konu olmasıdır. Din ve bilim inançları ile de yakın ilişkilidir. Bir ülkenin söz konusu süreçlerdeki tarihsel özellikleri, sosyal organizasyonlarını ve dolayısıyla yönetim kavramını belirler. Tek bir yönetim kavramının ve yönetici tipinin tanımlamasının evrenselliğini savunmak, bu sebeple doğru olmayacaktır.

Şirketlerin farklı kültürlerdeki uygulamalarında hem kurumsal standartların korunması, hem de yerel kültür ve koşulların dikkate alınması zorunluluğu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını daha karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle uluslararası şirketlerin insan kaynakları uygulamalarında ulusal ve yerel kültürel farklılıkları dikkate almalarının bir zorunluluk olduğu açıktır. Ancak günümüz yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sadece çok uluslu değil bütün şirketlerin insan kaynakları yönetimi politikalarını belirlerken kültürü dikkate almaları gerekmektedir.¹²⁵

Batı ülkelerinde yönetim konusunda geliştirilen kuram, kavram, teknik ve uygulamaların, gelişmekte olan ülkeler için yol gösterici rolü vardır. Ancak, gelişmiş ülkelerin başarıyla uyguladığı yöntemler, gelişmekte olan ülke insanlarına uygulandığında aynı sonuçlar alınmayabilir. Burada ülkeler arasında kültürel farklılıkların etkisi söz konusudur. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke farklılıklarının çok fazla önemli olmadığını, batı ülkelerinde işletmeler arasında da farklar olduğunu düşünerek bu görüşe karşı çıkanlar da olmuştur. Ancak, kültürel farklılıkların göz önünde tutulması, başarı için gereklidir. Özellikle uluslararası işletmelerde, kültürel

¹²⁴ Nejat Basım, "Yönetim ve Örgütlenme Kuramlarının Evrenselliği: Evrensel-Yerel Çatışması ve Kültürel Görecelik Perspektifinde Kuramsal Bir Sentez", <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2000-2/bilder-7.doc>, (12 Temmuz 2003).

¹²⁵ Sümer, s.78.

fark etkileri açıkça görülmektedir. Bu yüzden, işletmenin ve çalışanlarının kültürel yapıları göz önüne alınmadan, Batı ülkelerinde çıkmış yöntemlerin uygulanması sakıncalı olabilir. Kültürel yapılara uygun yöntem seçmek veya yöntemleri uyarlamak, her ülkede özgün araştırmalarla mümkün olabilir. İşletmenin yönetim yapısını ve uygulayacağı yöntemleri belirlemeden önce, ilk olarak kendi ülkelerinde mevcut kültürel özelliklerin neler olduğunu tespit etmesi, ikinci olarak da Batı tekniklerinin hangilerinin ne ölçüde bu ortama uygulanabileceğini belirlemesi gerekir. Üçüncü olarak, Batı tipi çalışan yetiştirmek (kültür değişimi) için gerekli imkanların yaratılmasına çalışılmalıdır. Bu aşamaları gerçekleştirmek için, ülkelerdeki ilgili bilim dallarındaki akademisyenlere önemli görevler düştüğü açıktır.¹²⁶

Kültürlerin yönetim ve yönetici yaklaşımları farklıdır. Bu yüzden en iyi lider, en iyi yönetim gibi genellemelere gitmek yanlış olabilmektedir. Hofstede temel farklılığın “yönetici” tanımından kaynaklandığını söylemektedir. Hofstede’nin ülkeler ve yönetici kavramı ile ilgili yaklaşımlarında Amerikan yönetici: (1) işletme sahibi olmayıp, becerilerini işletme sahibine satan kişidir, (2) kendisi üretmez ancak altında çalışanları motive ederek üretmelerini sağlar. Bu sınıfın üyeleri Amerika’da birer kültürel kahramandır. Almanya’da yönetici, kültürel bir kahraman değildir. Eğer başkası yoksa bu rolü mühendis doldurur. Zira Almanlar motivasyona ihtiyaç duymaz, işletme okullarını benimsemez ve güçlü bir yönetim kavramına sahip değillerdir. Japonya’da Amerikan tipi yönetici ve yönetim yapısı yoktur. İşletmenin kalbi ve kahramanı, çalışan gruptur. Bu grubun üyeleri, işletmelerinde ömür boyu çalışmak isterler. Fransa’da üst-alt ayrımı belirgindir ve her sınıfın gururu korunarak alt sınıftakilerin üst sınıfa saygı duyması beklenir. Bu yüzden yönetici kelimesinin yerini “cadre” yani kadro almıştır. Cadre olmak belirli okullarda okumuş olmayı gerektirir ve kazanıldığında ömür boyu sahip olunan bir unvandır. Hollanda’da yönetim prensibi, taraflar arasında uzlaşma yoluyla belirlenmiş, ucu açık görüş

¹²⁶ Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 225, 1993, s.124.

paylaşımı ve menfaat dengesi üzerine kuruludur. Liderlik Amerika'nın tersine alçak gönüllülük gerektirir.¹²⁷

Kültürel farklılıkların yönetim uygulamaları üzerindeki etkisine bir başka örnek Mc Gregor'un X ve Y kuramının farklı kültürlerde uygulanması gösterilebilir. Söz konusu kuram yönetim biliminin liderlik kuramları içinde en önemlilerden birisidir. X kuramı, ortalama bir insanın iş yapmayı sevmediğini; eğer fırsat bulabilirse işten kaçabileceğini, bu yüzden insanların çalışma ortamlarında zorlanması, kontrol edilmesi ve gerektiğinde cezalandırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Buna karşın Y kuramı ise, iş ortamındaki fiziksel ve ruhsal çabanın oyun veya dinlenme kadar doğal davranışlar olduğunu, işi yalnızca iş olarak kabul etmeyen, sorumluluk yoluyla tatmin arayan insanların olduğunu kabul etmektedir. Mc Gregor, yönetimde etkililik için, kuramı ortaya attığı yılların en belirgin karakteristiği olan insancılığın etkisiyle, X'e karşı Y kuramını ve bu kuramın öngördüğü yönetim anlayışını önermektedir.

Bu kuramı başka bir kültüre uygulamaya geçmeden önce, kuramın gerisinde yer alan varsayımlara göz atmamız gerekli görünmektedir. Hofstede, Amerikan değerleri ile Güneydoğu Asya ülkelerinin değerlerini karşılaştırdığı çalışmasında bu kuramın ardındaki Amerikan varsayımlarını şu şekilde belirlemektedir:¹²⁸

- İş insan için iyi bir şeydir,
- İnsanların kapasiteleri maksimum şekilde kullanılmalıdır,
- Örgütler insanlardan daha önemlidir,
- Örgütlerdeki insanlar bağımsız bireyler olarak davranmalıdırlar.

¹²⁷ Geert Hofstede, "Cultural Constraints In Management Theories", *The Executive* (February 1993), Vol. 7, Issue 1, s.81-91.

¹²⁸ G. Hofstede, *Culture's Consequences*, s.308.

Bu farklı varsayımlar, Mc Gregor'un, ait olduğu Amerikan toplumuna ilişkin değerlerini yansıtmaktadır. Bu değerlerin çoğu, diğer batılı ülkeler için de geçerli olmakla beraber, Güneydoğu Asya ülkelerinde uygulanma olanağı bulamamaktadırlar. Güneydoğu Asya ülkelerinin varsayımları ise şöyledir.¹²⁹

- İş bir gereksinimdir, zorunluluktur; ancak, başlıbaşına bir hedef değildir,
- İnsan, kendisi için çevresiyle uyum sağlayarak doğru yeri bulmalıdır,
- İnsan sadece Tanrı ile vardır. Dünyada bütün otorite sahibi insanlar Tanrı'ya temsil ederler; dolayısıyla, bu kişiler izlenmelidir,
- İnsanlar, bir ailenin; bir grubun ferdi olarak hareket ederler; bunun dışında kalanlar toplumun dışına itilirler.

Görüldüğü üzere aynı kuram başka bir kültürde anlamını yitirebilmekte ve geçerliliğini kaybetmektedir. Buradan hareketle bilim adamlarının da sonuçta birer insan olduklarını ve belli bir kültür içinde toplumsallaşma süreci geçirerek, o kültür tarafından koşullandıklarını belirtmek doğru olacaktır.¹³⁰ Dolayısıyla, bu koşullanma sürecinin etkileri ve elde ettikleri görüş açıları söz konusu bilim adamlarının bilim üretirken çıkış noktasını oluşturacaktır.

2.6. Ulusal Kültürdeki Farklılıkların İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Performans Değerleme Üzerindeki Etkisi

İnsan kaynakları uygulamalarının kültürden kültüre farklılık gösterip göstermediği son dönemde araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Özellikle Avrupa'da insan kaynakları uygulamaları Amerika kökenli olmaları ve

¹²⁹ G. Hofstede, *Culture's Consequences*, s.309.

¹³⁰ G. Hofstede, "Management Scientists Are Human", *Management Science* (1994), Vol. 40, s.5.

Amerikan değerlerini yansıtımları nedeniyle s¼rekli eleştiri konusu olmuştur.¹³¹ Öte yandan yapılan çeşitli araştırmalar k¼lt¼r¼n insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğunu g¼stermektedir.¹³² Elbette ki k¼lt¼r¼n insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olması batı k¼kenli uygulamaların özellikle gelişmekte olan¼lkelerde uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Ancak söz konusu uygulamaların¼lkenin k¼lt¼rel yapısına uygun bir biçimde adapte edilerek uygulanması uygulamaların etkinliği açasından doğru olacaktır.¹³³

K¼lt¼r¼n insan kaynakları uygulamalarındaki etkisi beş alanda ortaya çıkmaktadır:¹³⁴

- Etkin yöneticinin tanımı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan işe alım ve eğitim uygulamaları
- İletişim, müzakere ve karar alma teknikleri (y¼zy¼ze geribildirim verme, formel ve informel iletişim biçimleri vb.)
- Kariyer yönetimi, kurum içerisindeki terfiler ve atamalara ilişkin uygulamalar
- Ast-¼st ilişkisi ve bunun performans yönetimi ile motivasyon uygulamalarına yansıması

¹³¹ D. Guest, "Human resource management and the American dream", *Journal of Management Studies* (1990), Vol.27, No.4, s.378.

¹³² M. Easterby-Smith, D. Malina ve L. Yuan, "How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies", *International Journal of Human Resource Management* (1995), Vol.6 No.1, s.57.

¹³³ Manuel Mendonca ve Rabindra N.Kanungo, "Impact of culture on performance management in developing countries", *International Journal of Manpower* (1996), Vol.17. No.4/5, s.67.

¹³⁴ Paul Sparrow ve Pei-Chuan Wu, "Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employess", *Employee Relations* (1998), Vol. 20, Issue 1, s.28.

- Ücretlendirme sistemleri, ücrette adalet algısı, ödüllendirmenin bireysel ya da grup bazında yapılması
- Organizasyon yapısı ve dinamikleri hakkındaki düşünce yapıları

Öte yandan Hofstede'ye göre kültürün insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi planlama, kadrolama ve eğitim alanlarından çok kariyer yönetimi, performans yönetimi, ödüllendirme sistemleri, motivasyon ve liderlik gibi alanlarda ortaya çıkmaktadır.¹³⁵ Örneğin, günümüzde birçok motivasyon teorisinin performansa dayalı ödemenin önemli olduğunu önermektedir. Ancak bu, bireyci Amerikan kültürüne özgü bir öneridir. Yapılan araştırmalar verilen ödüllerin hakkaniyet, ihtiyaç ve eşitlik kuralına göre dağıtılması gerektiği konusunda bireysel ve toplulukçu kültürler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Buna göre Türkiye şartlarında kültürel beklentileri karşılayabilmek için performansa dayalı ücretlendirme sistemi üzerinde bazı düzenlemelerin yapılması doğru olacaktır.¹³⁶

Bireysel ve toplulukçu kültürlerin insan kaynakları uygulamalarındaki farklılık sadece ödüllendirme ile sınırlı değildir. Performans değerlendirme uygulamalarında da her iki özelliğe toplumlarda yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Toplulukçu kültürlerde bireysel performans değerlendirme bireyler tarafından hoş karşılanmayacak; tam tersi bireysel kültürlerde de ödüllerin toplu olarak dağıtılması bireylerde hoşnutsuzluğa yol açacaktır.¹³⁷ Benzer bir şekilde bireyci toplumlarda resmi (yazılı) performans değerlendirme uygulaması ve performans hakkında geribildirim talebi ortaya çıkacaktır.¹³⁸ Bununla birlikte belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bir toplumda da performans değerlendirmenin

¹³⁵ G. Hofstede, *Culture's Consequences*, s.311.

¹³⁶ Boyacıgiller, s.16.

¹³⁷ Sümer, s.78.

¹³⁸ Nagarajan Ramamoorthy ve Stephen J.Carroll, "Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices", *Human Relations* (1998), Vol.51/5, s.573.

resmi olması tercih edilecek ve çalışanlar tarafından hedeflerin ve başarı kriterlerinin açık ve net bir biçimde belirlenmiş olması istenecektir.¹³⁹

Öte yandan güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda sistem çalışanların değerlendirme sürecine katılmaları ve aktif bir rol oynamalarını teşvik etmemektedir. Değerlendirmeyi yapan otoritesinden kimsenin kuşku duymadığı yöneticidir. Bu özelliğin yüksek olduğu toplumlarda kurumsal hiyerarşide daha yukarıda bulunan kişilerin astları tarafından değerlendirilmesi ya da astların kendi değerlendirilme süreçlerine aktif olarak katılmaları oldukça zordur. Güç aralığının yüksek olduğu kültürlerde çalışanların amirlerine büyük saygı besledikleri ve onları eleştirmekten kaçındıkları görülmektedir.¹⁴⁰ Güç aralığının düşük olduğu toplumlarda ise açık performans değerlendirme ve ast ile üstün karşılıklı diyalog içerisinde olması tercih edilmektedir.¹⁴¹

Kozan ve İlter'e göre yüksek güç aralığına paralel olarak Türk yöneticiler katılımcı bir yaklaşımı benimsememekte, astlar da katılımcı bir amir ya da lideri çok tercih etmemekte ve amirleriyle görüş farklılıklarını ifade etmekten kaçınmaktadır. Ancak bu otoriter yöneticilik stili, üstler ve astlar arasında mesafeli ilişkilerin ortaya çıkmasına yol açmamaktadır. Tam tersine amir ya da yönetici, saygı duyulan ve otoritesi sorgulanmayan bir baba figürü olarak algılanmaktadır. Çeşitli araştırmalar koruyucu ve kollayıcı ataerkil yönetici modelinin ülkemizde tercih edilen liderlik stili olduğunu göstermektedir.¹⁴²

Hofstede ve Bond'a göre güç aralığının bireycilik-toplulukçuluk boyutu ile birlikte toplumdaki etkili liderlik stilini belirlemede önemli bir rol oynayacaktır. Güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda ideal lider babacan bir patron iken düşük

¹³⁹ Niklas Lindholm, "National culture and performance management in MNC subsidiaries", *International Studies of Management & Organization* (Winter 1999/2000), Vol.20/4, s.54.

¹⁴⁰ Sümer, s.79.

¹⁴¹ Lindholm, s.54.

¹⁴² Sümer, s.83.

olduğu toplumlarda ideal lider yetenekli ve yetkin bir demokratır.¹⁴³ Başka bir deyişle güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yönetici bir koç ya da mentor olarak fonksiyon gösteremeyecektir.¹⁴⁴ Bu nedenle de güç aralığının yüksek olduğu kültür ve kurumlarda geleneksel, yukarıdan aşağıya yapılan performans değerlendirmelerin daha kabul göreceği ve 360 derece değerlendirme ve geri bildirim verme gibi eşitlikçi uygulamalara çok sıcak bakılmayacaktır.¹⁴⁵

Konu kadınsılık-erkeklik boyutu açısından ele alındığında ise erkeksi değerlerin yüksek olduğu kültürlerde kişilerarası iletişimde mesajların içeriğinin duygusal olmaktan çok rasyonel olduğu görülmektedir. Öte yandan kadınsılığın ağır bastığı toplumlarda çalışanın üstüne bağlı olmayı işin gereklerine uymaktan daha çok önemseddiği ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁶ Bu nedenle performans değerlemesi uygulamalarının ilişkilerden çok başarı ve kendi ayakları üzerinde başarıyı vurgulayan erkeksi değerlerin öne çıktığı bir yapıda daha etkili olacağı beklenmektedir.¹⁴⁷

¹⁴³ Sümer, s.79.

¹⁴⁴ Mendonca ve Kanungo, s.70.

¹⁴⁵ Sümer, s.79.

¹⁴⁶ Mendonca ve Kanungo, s.71.

¹⁴⁷ Sümer, s.79.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNGİLİZ VE TÜRK İŞGÖRENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME TERCİHLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kültürel farklılıkların performans değerlendirme üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada Türk ve İngiliz işgörenlerinden seçilen örneklem üzerinde her iki kültürden işgörenlerin performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin temel unsurlarına yönelik tercihleri karşılaştırmalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma modeli, araştırma konusu itibariyle mevcut durumun analiz edilmesini ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır.¹⁴⁸ Buna göre araştırmada farklı kültürlerdeki işgörenlerin performans değerlendirme tercihlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Türk kültürü ile, Hofstede'nin dört kültür boyutunda (Bireycilik-Toplulukçuluk, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Erkeklik-Dişilik) Türkiye'ye tam anlamıyla zıt kabul edilebilecek İngiliz kültürü karşılaştırılmıştır. Hofstede'ye göre Türkiye toplulukçu, güç aralığı geniş, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ve kadınsı değerlere sahip bir kültürü temsil ederken İngiltere bunların tam tersini temsil etmektedir. Buna göre İngiliz kültürü Türklerin aksine bireyci, güç aralığı dar, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük ve erkeksi değerlerin ağırlıkta olduğu bir kültürdür.¹⁴⁹ Birbirine zıt iki kültüre ait işgörenlerin performans değerlendirme

¹⁴⁸ Gilbert A.Churchill, *Marketing Research*, 6th Edition, US: Dryden Press, 1994, s.145

¹⁴⁹ G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, s.26, 53, 84, 111.

tercihlerinin karşılaştırılmasının yapılması kültürel farklılıkların performans değerlendirme üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla uygun olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın kapsamı tekstil sektöründe ürün pazarlaması alanında faaliyet gösteren şirketler ile sınırlandırılmıştır. Performans değerlendirme çoğunlukla beyaz yakalı çalışanlar için uygulandığı için araştırma şirketlerin mavi yakalı çalışanları (temizlik elemanları, güvenlik görevlisi vb.) araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Aynı sektör ve faaliyet alanındaki şirketlerin seçilmesi ile sektörel değişikliklerinden kaynaklanabilecek farklılıkların en aza indirildiği varsayılmıştır. Öte yandan örgüt kültürünün işgörenlerin performans değerlendirme tercihleri üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı varsayılmıştır. Benzer şekilde araştırma kapsamındaki şirketlerde mevcut performans değerlendirme uygulamalarının işgörenlerin yanıtlarını etkilemeyeceği varsayılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin temel unsurlarına yönelik tercihlerini belirlemeye yönelik çeşitli ifadeler yer almakta; ikinci bölümde ise işgörenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işgörenin kurum içerisindeki pozisyonu, kıdem) ilişkin sorular bulunmaktadır.

Anketin birinci bölümünde işgörenlerin performans değerlendirme tercihlerini belirlemeye yönelik toplam 17 ifade bulunmaktadır. İfadeler aşağıda belirtilen 5 bölüm altında toplanmaktadır:

- 1) Performans değerlendiricilere ilişkin tercihler: Performans değerlendirmesini yapan kişi(ler)e (yönetici, işgörenin kendisi, yönetici dışındaki kişiler) ilişkin tercihler

- 2) Performans hedeflerinin belirlenmesine ilişkin tercihler: Performans hedeflerinin belirlenmesine (işgörenin fikrinin sorulması, hedeflerin yazılı olarak, açık ve net biçimde ifade edilmesi) ilişkin tercihler
- 3) Performans kriterleri ve ölçümlerine ilişkin tercihler: Performans değerlendirmeye esas olacak kriterlere (iş ile ilgili davranışlar, iş sonuçları, takım performansı, standart kriterler) ve ölçüm yöntemlerine (subjektif yöntemler, objektif yöntemler) ilişkin tercihler
- 4) Geribildirim verilmesine ilişkin tercihler: Performans değerlendirme sonrasında işgörene geribildirim verilmesine (yüzyüze geribildirim, performans iyileştirme konusunda rehberlik edilmesi) ilişkin tercihler
- 5) İnsan kaynakları uygulamalarına veri sağlmasına ilişkin tercihler: Performans değerlendirme sonuçlarının diğer insan kaynakları uygulamalarına veri sağlmasına (eğitime, terfilere ve ücrete etkisi) ilişkin tercihler

Ankette yer alan ifadeler içerikleri ve anlaşılabilirlik düzeyleri açısından konunun uzmanları tarafından incelenmiştir. Anketin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla ise anketin uygulandığı kurumlardan birinde bir hafta ara ile anket uygulaması aynı kişiler (toplam 10 kişi) üzerinde tekrarlanmıştır. Her bölümde yer alan ifadelerin farklı içerikte olması nedeniyle güvenilirlik analizi her ifade için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Buna göre her bir ifade için, bir hafta önce ve sonrasında verilen yanıtların korelasyon değerleri hesaplanmıştır. İfadelerin önceki ve sonraki yanıtlarının korelasyon değerleri 0,96 ile 0,99 arasında değişkenlik göstermiştir. Korelasyon değerlerinin yüksekliği ankette yer alan ifadelerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anketin İngiliz işgörenlere uygulanabilmesi için ankette yer alan soru ve ifadeler İngilizce'ye çevrilmiştir. Anketin İngilizce versiyonu uzman kişiler tarafından içerik, anlaşılabilirlik ve orijinali ile anlam bütünlüğüne sahip olma açılarından incelenmiştir. Anketin İngilizce versiyonunun güvenilirliğini

belirleyebilmek amacıyla arařtırmaya dahil olan İngiliz řirketlerden birinde 5 iřgören için anketin bir hafta ara ile iki kez doldurulması saęlanmıřtır. İfadelere verilen yanıtların her iki zaman dilimi için korelasyon deęerleri hesaplanmış en dūřuk deęerin 0,94 en yūksek deęerin 0,98 olduęu gōrūlmūřtur. Buna gōre anketin İngilizce versiyonunun gūvenilir olduęu ortaya çıkmaktadır.

Ankette yer alan ifadeler 5'li Likert ōleęindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.4. Anakūtle ve Őrnekleme

Arařtırmanın anakūtlesini Tūrkiye ve İngiltere'de tekstil sektōründe ūrūn pazarlaması alanında faaliyet gōsteren řirketlerin beyaz yakalı çalıřanları oluřturmaktadır. Arařtırma bu nitelikte Tūrkiye'den ve İngiltere'den ūer řirketin (toplamda 6 řirket) alıřanları ūzerinde gerçekleřtirilmiřtir. řirketlerin tamamında performans deęerlendirme sistemi bulunmakta ve uygulama yōneticinin astını deęerlendirmesi řeklinde yılda bir kez gerçekleřtirilmektedir. Deęerlendirme kriterlerini iřgōrenin davranıřları ve iřgōrenin belirlenen hedeflere ulařma dūzeyi oluřturmaktadır.

Anket uygulaması elektronik ortamda gerçekleřtirilmiřtir. Anketler řirketlerin insan kaynakları bōlūmlerine ulařtırılmıř ve anket insan kaynakları bōlūmū aracılıęıyla řirket çalıřanlarına iletilmiřtir. Anketlerin alıřanlar tarafından doęrudan arařtırmacının elektronik posta adresine gōnderilmesi istenmiřtir. Sonuçta geri dōnen geçerli anket sayısı Tūrkiye'de 62, İngiltere'de ise 45 olmuřtur. řirketlerin toplam çalıřan sayılarına gōre geri dōnūř oranları Tūrkiye için %26, İngiltere için ise %17 olmuřtur.

3.5. Kullanılan İstatistik Yöntemler

Araştırmada Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmeye ilişkin tercihlerinin birbirlerinden farklı olup olmadığı ki kare analizi ile test edilmiştir. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 10,0 paket programından faydalanılmış, tüm analizler %95 güvenilirlik düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

3.6. Hipotezler

- 1) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performansın sadece amir tarafından değerlendirilmesi yönündeki tercihleri farklıdır.
- 2) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, işgörenin kendi performansını kendisinin değerlendirmesi yönündeki tercihleri farklıdır.
- 3) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performansın amirin yanısıra başkaları tarafından da değerlendirilmesi yönündeki tercihleri farklıdır.
- 4) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans hedeflerinin belirlenmesinde fikirlerinin sorulması yönündeki tercihleri farklıdır.
- 5) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans hedeflerinin yazılı olarak belirlenmesine ilişkin tercihleri farklıdır.
- 6) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans hedeflerinin açık ve net belirlenmesi yönündeki tercihleri farklıdır.
- 7) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmelerin standart bir form üzerinden yapılmasına ilişkin tercihleri farklıdır.
- 8) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmede iş ile ilgili davranışların dikkate alınmasına ilişkin tercihleri farklıdır.
- 9) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmede işin sonuçlarının dikkate alınmasına ilişkin tercihleri farklıdır.

- 10) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmede objektif ölçümlere ilişkin tercihleri farklıdır.
- 11) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmede subjektif ölçümlere ilişkin tercihleri farklıdır.
- 12) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmenin takım performansına göre yapılmasına ilişkin tercihleri farklıdır.
- 13) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, yöneticilerinin performans değerlendirme sonuçlarını yüzyüze yapmalarına ilişkin tercihleri farklıdır.
- 14) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, yöneticilerinin işgörelere performanslarını iyileştirmeleri için yol göstermelerine ilişkin tercihleri farklıdır.
- 15) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmelerin işgörenlerin kişisel gelişimine katkıda bulunması yönünde tercihleri farklıdır.
- 16) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmelerin işgörenlerin terfilerinde dikkate alınması yönünde tercihleri farklıdır.
- 17) H_1 : Türk ve İngiliz işgörenlerin, performans değerlendirmenin işgörenin ücretine yansımalarına ilişkin tercihleri farklıdır.

3.7. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde önce araştırma kapsamındaki işgörenlerin demografik özellikleri, ardından işgörenlerin performans değerlendirmeye ilişkin tercihlerine yer verilmiştir. İşgörenlerin performans değerlendirme tercihleri, performans değerlendiriciler, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans kriterleri ve ölçümleri, performans değerlendirme sonuçları ile ilgili geribildirim verilmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları uygulamalarına veri sağlaması açılarından incelenmiştir.

3.7.1. Demografik Veriler

Araştırma kapsamındaki Türk ve İngiliz işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.1) Türk ve İngiliz işgörenlerin birbirine benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. Her iki grupta da örneklemin yarısından fazlasını (sırasıyla %57 ve %67) kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.1: Cinsiyetlere Göre Dağılım

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>	
	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Kadın	35	57	30	67
Erkek	27	43	15	33
Toplam	62	100	45	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.2) İngiliz işgörenlerden elde edilen örneklemin Türk işgörenlere göre yaşça daha büyük kişilerden oluştuğu görülmektedir. İngiliz işgörenlerde 25 yaş ve üzeri kişilerin oranı %78 iken Türk işgörenlerde bu oran %67'dir. Bu durum Türkiye'deki nüfusun İngiltere'deki nüfusa oranla daha genç olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 3.2: Yaşlara Göre Dağılım

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>	
	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
25'den az	20	33	10	22
25 – 34	36	59	18	40
35 ve üzeri	6	8	17	38
Toplam	62	100	45	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.3) gerek Türk gerekse İngiliz işgörenlerin çoğunluğunun (sırasıyla %80 ve %89) üniversite mezunu kişilerden oluştuğu görülmektedir. Örnekleimde ilkökul mezunu olmaması araştırmanın sadece beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.3: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>	
	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Lise	12	20	5	11
Üniversite	50	80	40	89
Toplam	62	100	45	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin kurumlarındaki pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.4) gerek Türk gerekse İngiliz işgörenlerin çoğunluğunun (sırasıyla %74 ve %71) yönetsel olmayan pozisyonlardaki kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin oranı Türk işgörenlerinde %26, İngiliz işgörenlerinde ise %29'dur.

Tablo 3.4: Pozisyonlarına Göre Dağılım

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>	
	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Yönetsel	16	26	12	27
Yönetsel Olmayan	46	74	33	73
Toplam	62	100	45	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin şirketlerindeki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.5) Türk ve İngiliz işgörenlerin çoğunluğunun 1 yılın üzerinde kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Her iki işgören grubunda 1 yıldan az kıdeme sahip işgörenlerin oranı %20'dir.

Tablo 3.5: Kıdemlerine Göre Dağılım

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>	
	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1 yıldan az	12	20	9	20
1 – 3 yıl	22	37	19	42
3 yıl ve üzeri	27	43	17	38
Toplam	62	100	45	100

3.7.2. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Tercihleri

Türk ve İngiliz işgörenlerin yarısından fazlası performanslarının sadece amirleri tarafından değerlendirilmesi yönünde tercih belirtmektedir (Tablo 3.6). Ki kare analizine göre her iki ulustan işgörenlerin tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Hipotez 1 red).

Tablo 3.6: “Performansımın sadece amirim tarafından değerlendirilmesini tercih ederim” (1 Nolu İfade)

	Türk		İngiliz		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
Katılıyorum	40	65	36	80	76	71
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	9	15	3	7	12	11
Katılmıyorum	13	21	6	13	19	18
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=3,16; $p=0,20>0,05$

Türk ve İngiliz işgörenlerin, işgörenin kendi performansını kendisinin değerlendirmesi yönünde tercihleri anlamlı bir farklılık göstermektedir (Tablo 3.7) (Hipotez 2 kabul). Buna göre İngiliz işgörenler işgörenin kendi performansını kendisinin değerlendirmesine Türk işgörenlerden daha fazla karşı çıkmaktadır.

Tablo 3.7: “Performansımı doğrudan kendimin değerlendirmesini tercih ederim” (2 Nolu İfade)

	Türk		İngiliz		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
Katılıyorum	28	45	20	44	48	45
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	23	37	8	18	31	29
Katılmıyorum	11	18	17	38	28	26
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=7,36; $p=0,03<0,05$

Türk ve İngiliz işgörenlerin çoğunluğu performanslarının amirleri yanısıra başkaları tarafından da değerlendirilmesi yönünde tercih belirtmektedir (Tablo 3.8). Ki kare analizine göre her iki ulustan işgörenlerin tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Hipotez 3 red).

Tablo 3.8: “Performansımın yöneticimin dışında başkaları tarafından da değerlendirilmesini (iş arkadaşlarım, müşteriler vb.) tercih ederim” (3 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	47	76	38	84	85	79
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	8	13	3	7	11	10
Katılmıyorum	7	11	4	9	11	10
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=1,37; $p=0,50>0,05$

3.7.2.2. Performans Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Tercihler

Türk ve İngiliz işgörenlerin çoğunluğu performans hedeflerinin belirlenmesinde fikirlerinin sorulması yönünde tercih belirtmektedir (Tablo 3.9). Ki kare analizine göre her iki ulustan işgörenlerin tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Hipotez 4 red).

Tablo 3.9: “Performans hedeflerimin belirlenmesi sürecinde fikrimin sorulmasını tercih ederim” (4 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	57	92	40	89	97	91
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	3	5	11	7	7
Katılmıyorum	3	5	0	0	3	3
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=4,68; $p=0,09>0,05$

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans hedeflerinin yazılı olarak belirlenmesine ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.10) (Hipotez 5 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin %100'ü performans hedeflerinin yazılı olarak belirlenmesini isterken Türk işgörenlerde bu oran %76'dır.

Tablo 3.10: “Performans hedeflerinin yazılı olarak belirlenmesini tercih ederim” (5 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	47	76	45	100	92	86
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	9	15	0	0	9	8
Katılmıyorum	6	10	0	0	6	6
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=12,66; p=0,00<0,01

Türk ve İngiliz işgörenlerin tamamına yakını performans hedeflerinin açık ve net belirlenmesi yönünde tercih belirtmektedir (Tablo 3.11). Ki kare analizine göre her iki ulustan işgörenlerin tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Hipotez 6 red).

Tablo 3.11: “Performans hedeflerimin açık ve net bir biçimde belirlenmesini tercih ederim” (6 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	59	95	45	100	104	97
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	3	0	0	2	2
Katılmıyorum	1	2	0	0	1	1
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=2,24; p=0,32>0,05

3.7.2.3. Performans Kriterleri ve Ölçümlerine İlişkin Tercihler

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmelerin standart bir form üzerinden yapılmasına ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.12) (Hipotez 7 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin yarıdan fazlası standart form isterken bu oran Türk işgörenlerde %44'tür.

Tablo 3.12: “Performansıyla ilgili değerlendirmelerin standart bir performans değerlendirme formu üzerinden yapılmasını tercih ederim” (7 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	27	44	34	76	61	57
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	15	24	2	4	17	16
Katılmıyorum	20	32	9	20	29	27
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=12,53; p=0,00<0,01

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmede iş ile ilgili davranışların dikkate alınmasına ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.13) (Hipotez 8 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin çoğunluğu iş ile ilgili davranışların temel alınmasını istemezken; Türk işgörenlerin çoğunluğu ise tam tersi yönde tercih belirtmektedir.

Tablo 3.13: “Performansım değerlendirilirken iş ile ilgili davranışlarımın dikkate alınmasını tercih ederim” (8 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	56	90	0	0	56	52
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	3	8	18	10	9
Katılmıyorum	4	6	37	82	41	38
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=85,62; p=0,00<0,01

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmede işin sonuçlarının dikkate alınmasına ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.14) (Hipotez 9 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin yarıdan fazlası işin sonuçlarının temel alınmasını istemezken; Türk işgörenlerin çoğunluğu ise tam tersi yönde tercih belirtmektedir.

Tablo 3.14: “Performansım değerlendirilirken yaptığım işin sonuçlarının dikkate alınmasını tercih ederim” (9 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	56	90	13	29	69	64
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	5	5	11	8	7
Katılmıyorum	3	5	27	60	30	28
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=44,93; $p=0,00<0,01$

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmede objektif ölçümlere ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.15) (Hipotez 10 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin ancak %53’ü objektif ölçümleri tercih ederken bu oran Türk işgörenlerde %87’dir.

Tablo 3.15: “Performansımın değerlendirilmesinde objektif ölçümleri tercih ederim” (10 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	54	87	24	53	78	73
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	5	8	12	27	17	16
Katılmıyorum	3	5	9	20	12	11
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=15,10; $p=0,00<0,01$

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmede subjektif ölçümlere ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.16) (Hipotez 11 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin %89'u subjektif ölçümleri tercih ederken bu oran Türk işgörenlerde %60'dır.

Tablo 3.16: “Performansımın değerlendirilmesinde (yöneticinin kişisel görüşüne dayanan) subjektif ölçümleri tercih ederim” (11 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	7	11	5	11	12	11
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	18	29	0	0	18	17
Katılmıyorum	37	60	40	89	77	72
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=16,15; p=0,00<0,01

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmenin takım performansına göre yapılmasına ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.17) (Hipotez 12 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin yarısı bu uygulamayı tercih etmezken; Türk işgörenlerin yarısı ise takım performansına göre performansın belirlenmesi lehinde görüş bildirmektedir.

Tablo 3.17: “Performansımın içinde bulunduğum departman/bölüm/takımın performansına bağlı olarak değerlendirilmesini tercih ederim” (12 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	32	52	8	18	40	37
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	13	21	14	31	27	25
Katılmıyorum	17	27	23	51	40	37
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=12,96; p=0,00<0,01

3.7.2.4. Geribildirim Verilmesine İlişkin Tercihler

Türk ve İngiliz işgörenlerin yöneticilerinin performans değerlendirme sonuçlarını yüzyüze yapmalarına ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.18) (Hipotez 13 kabul). Buna göre İngiliz işgörenlerin %100'ü yüzyüze geribildirim tercih ederken; Türk işgörenlerin %76'sı bu uygulamayı tercih etmektedir.

Tablo 3.18: “Performansıyla ilgili değerlendirmenin yöneticimle yüzyüze yapılmasını tercih ederim” (13 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	47	76	45	100	92	86
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	10	0	0	6	6
Katılmıyorum	9	15	0	0	9	8
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=12,66; p=0,00<0,01

Türk ve İngiliz işgörenlerin tamamına yakını yöneticilerinin işgörelere performanslarını iyileştirmeleri için yol göstermeleri yönünde tercih belirtmektedir (Tablo 3.19). Ki kare analizine göre her iki ulustan işgörenlerin tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Hipotez 14 red).

Tablo 3.19: “Yöneticimin performansımı iyileştirmem için bana yol göstermesini tercih ederim” (14 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	60	97	45	100	105	98
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	3	0	0	2	2
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=1,47; p=0,22>0,05

3.7.2.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Veri Sağlamasına İlişkin

Tercihler

Türk ve İngiliz işgörenlerin tamamına yakını performans değerlendirmelerin işgörenlerin kişisel gelişimine katkıda bulunması yönünde tercih belirtmektedir (Tablo 3.20). Ki kare analizine göre her iki ulustan işgörenlerin tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Hipotez 15 red).

Tablo 3.20: “Performans değerlendirmenin kişisel gelişimime katkıda bulunması amacıyla kullanılmasını tercih ederim” (15 Nolu İfade)

	Türk		İngiliz		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
Katılıyorum	59	95	45	100	104	97
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	5	0	0	3	3
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=2,24; p=0,13>0,05

Türk ve İngiliz işgörenlerin yarısından fazlası performans değerlendirmelerin işgörenlerin terfilerinde dikkate alınması yönünde tercih belirtmektedir (Tablo 3.21). Ki kare analizine göre her iki ulustan işgörenlerin tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Hipotez 16 red).

Tablo 3.21: “Performansım ile ilgili değerlendirmelerin terfi edeceğim zaman dikkate alınmasını tercih ederim” (16 Nolu İfade)

	Türk		İngiliz		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
Katılıyorum	43	69	28	62	71	66
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	10	6	13	12	11
Katılmıyorum	13	21	11	24	24	22
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=0,65; p=0,72>0,05

Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendirmenin işgörenin ücretine yansımaya ilişkin tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (Tablo 3.22) (Hipotez 17 kabul). Buna göre Türk işgörenlerin tamamına yakını performans ile ilgili değerlendirmenin ücrete yansımaları tercih ederken; İngiliz işgörenlerin ancak %78'i bu yönde bir tercih yapmaktadır.

Tablo 3.22: “Performansıyla ilgili değerlendirmenin ücrete yansımaları tercih ederim” (17 Nolu İfade)

	<i>Türk</i>		<i>İngiliz</i>		<i>Toplam</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Katılıyorum	58	94	35	78	93	87
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	6	2	4	6	6
Katılmıyorum	0	0	8	18	8	7
Toplam	62	100	45	100	107	100

Ki-kare değeri=11,95; p=0,00<0,01

SONUÇ

Bu çalışmada kültürel farklılıkların performans değerlendirme üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, Türkiye ve İngiltere’de tekstil sektöründe ürün pazarlaması alanında faaliyet gösteren şirketlerin beyaz yakalı çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde, her iki kültürden işgörenlerin performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin temel unsurlarına yönelik tercihleri karşılaştırmalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Türk ve İngiliz işgörenlerin performans değerlendiricilere yönelik tercihleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre her iki kültürde de işgörenler, performanslarının, yöneticileri dışındaki kişiler (müşteri, iş arkadaşları vb.) tarafından değerlendirilmesini ve/veya sadece amirleri tarafından değerlendirilmeyi tercih etmektedir. Öte yandan işgörenin kendi kendini değerlemesini İngilizler Türk işgörelere nispeten daha az tercih etmektedir. Bu sonuç güç aralığı dar bir toplum olan İngiliz kültürü için olağan olmakla birlikte güç aralığı yüksek bir toplum olan Türkler için beklenmeyen bir sonuçtur. Güç aralığı yüksek bir toplumda hiyerarşide daha yukarıda bulunan kişilerin astları tarafından değerlendirilmesi ya da astların kendi değerlendirilme süreçlerine aktif olarak katılmaları oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Buna karşın araştırma sonuçları araştırma kapsamındaki Türk işgörenlerin (şirketlerinde halihazırda uygulanmıyor olsa da) 360 derece performans değerlendirmeden yana tavır koyduklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, Türk ve İngiliz işgörenler performans hedeflerinin yazılı olarak belirlenmesinden yanadır. Ancak İngiliz işgörenler bunu mutlak bir şekilde talep ederken Türk işgörenler İngilizler kadar ısrarcı olmamaktadır. Buna karşın hem İngiliz hem de Türk işgörenler performans hedeflerinin açık ve net olmasından ve performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde işgörenin fikrinin sorulmasından yanadır. İngilizler gibi belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük bir toplumda işgörenlerin hedeflerin ve başarı kriterlerinin yazılı bir biçimde belirlenmiş olmasını talep etmesi beklenmeyen bir sonuçtur; yine Türklerin kaçınma düzeyi yüksek bir toplum olarak bu konuda daha ısrarcı olması

beklenmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları tam tersi bir durumu işaret etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, her iki kültürün işgörenleri performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde fikirlerinin sorulmasını tercih etmektedir. Bu durum güç aralığı düşük İngiliz toplumu için olağan olmakla birlikte Türkler için olağan değildir. Bunun nedeni ise Türkiye gibi güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda astların katılımcı bir yöneticiyi çok tercih etmediği ve yöneticileriyle görüş farklılıklarını ifade etmekten kaçındığını düşünülmesidir. Buna karşın araştırma sonuçları Türk işgörenlerin hiyerarşide var olan güç düzeylerindeki farklılıkları kabullenmediklerini göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, İngiliz işgörenler performanslarıyla ilgili değerlendirmelerin standart bir değerlendirme formu aracılığıyla yapılmasını tercih ederken; Türk işgörenler bu konuda kararlı değildir. Kaçınma düzeyi yüksek bir toplum olarak Türklerin bu konuda daha ısrarcı olması, kaçınma düzeyi düşük bir toplum olarak İngilizlerin ise daha az ısrarcı olması beklenmesine karşın araştırma sonuçları bunu desteklememiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Türk işgörenler performansları değerlendirilirken iş ile ilgili davranışlarının ve yaptıkları işin sonuçlarının dikkate alınmasını tercih ederken; İngiliz işgörenler iş ile ilgili davranışlarını baz alınmasını tercih etmemekte ve yapılan işin sonuçlarının dikkate alınması hakkında ise çekimser kalmaktadır. Benzer bir durum performans ölçümleri için de söz konusudur. Buna göre Türk işgörenler performans değerlendirilmesinde objektif ölçümleri tercih ederken İngiliz işgörenler bu konuda çekimserdir. Bu sonuçlar rasyonelliğe dayalı erkeksi değerlerin baskın olduğu İngiliz toplumu için beklenmedik olduğu kadar kadınsı değerlerin hakim olduğu Türk toplumu için de olağan dışıdır. Öte yandan subjektif ölçümlerde İngilizlerin Türklere göre nispeten daha kararlı bir şekilde bu tarz ölçümlere karşı oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum erkeksi İngiliz toplumu için beklenen bir sonuçtur. Benzer şekilde kadınsı toplumlarda ilişkilerin önemli olması kadınsı bir toplum olan Türklerin subjektif ölçümlemeye daha sıcak bakmasını açıklayıcı niteliktedir.

Araştırma sonuçlarına göre, İngiliz işgörenler performansın içinde bulunan departman/bölüm/takımın performansına bağlı olarak değerlendirilmesini kabul etmemekte buna karşın Türk işgörenler söz konusu uygulamayı kısmen de olsa tercih etmektedir. Bu durum İngilizlerin bireyci, Türklerin ise toplulukçu kültüre sahip olmasına uygun düşmektedir.

İngiliz işgörenler performanslarıyla ilgili değerlendirmenin yöneticileri tarafından kendilerine mutlaka yüzyüze yapılmasını talep ederken, Türk işgörenler bu konuda bu kadar kesin bir tercih ortaya koymamaktadır. Bu durumun da İngilizlerin bireyci bir toplum olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Bireyci toplumlarda fertlerin resmi (yazılı) performans değerlendirme uygulaması ve performans hakkında geribildirim talep etmesi doğal karşılanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, hem İngiliz hem de Türk işgörenler, yöneticilerinin performanslarını iyileştirmeleri için kendilerine yol göstermesini talep etmektedir. Bu durum güç aralığının düşük olduğu İngilizler için olağan olmakla birlikte güç aralığının yüksek olduğu Türkler için değildir. Güç aralığı yüksek olan toplumlarda yöneticinin bir koç ya da mentor olarak fonksiyon gösteremeyeceği varsayılmaktadır. Oysa ki araştırma sonuçları Türk işgörenlerin yöneticilerinden bu tür bir fonksiyonu icra etmesini beklediklerini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, Türk işgörenler performans sonuçlarının ücretlerine yansımalarını İngiliz işgörelere göre nispeten daha fazla tercih etmektedir. Bu sonuç kadınsı bir toplum olarak görülen Türk toplumu için olağan dışı olarak kabul edilebilir. Benzer şekilde bu sonuç erkeksi bir toplum olan İngilizler için de beklenmedik bir sonuçtur. Öte yandan gerek İngiliz gerekse Türk işgörenler, performans sonuçlarının kendi kişisel gelişimlerine katkıda bulunması amacıyla kullanılması ve terfilerde etkili olması yönünde olumlu görüş bildirmiştir. Bu durum erkeksi bir toplum olan İngilizler için doğal karşılanabilirken kadınsı bir toplum olan Türkler için beklenmedik olarak görülebilir.

Sonuç olarak araştırma Türk ve İngiliz kültürlerinin çoğunlukla farklı performans değerlendirme tercihleri olduğu iddiasını desteklemiştir. Bununla birlikte

özellikle Türk işgörenler Türkler için öngörölmüş kültür boyutlarının özelliklerine zıt tercihler ortaya koymuşlardır. Özellikle güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında beklenenden farklı tercihler belirtmişlerdir. Bunun başlıca nedenlerinden biri Türk toplumunun Hofstede'nin araştırma yaptığı 80'li yılların başına göre kültürel anlamda önemli değişiklikler geçirmiş olması olabilir. Başka deyişle Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre birbirine göre zıt kutuplarda yer alan Türkiye ve İngiltere günümüzde kültürel anlamda birbirlerine benzer özelliklere sahip iki toplum haline gelmiş olabilir. Bir başka neden ise araştırmanın kapsamında yer alan şirketlerin örgüt kültürleri işgörenlerin tercihlerini ulusal kültürden sapma yaratacak tarzda etkilemiş olabilir. Bu durumda örgüt kültürünün ulusal kültürün önüne geçebileceği ve işgörenlerin performans değerlendirme tercihlerinde ulusal kültürden daha önemli bir yer tuttuğu düşünülebilir. Bu nedenlerden dolayı bundan sonra bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, hem örneklemelerini değişik sektörlerden, alarak toplumun genelini daha çok yansıtmaya özelliğine sahip araştırmalar gerçekleştirmeleri ve hem de araştırmalarında örgüt kültürünü ayrı bir değişken olarak incelemeleri önerilebilir.

EK-1: ANKET FORMU (TÜRKÇE)

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan anket, Yrd. Doç Dr. Şule ÇERİK'in yönetiminde gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanmıştır. Anket çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına karşı tutumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne kadar katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Anketi doldurmak yaklaşık 10 dakikadan daha az bir zamanınızı alacaktır. Katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Asu Deniz

Yıldız Teknik Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle Katılmıyorum		
1.	Performansımın sadece amirim tarafından değerlendirilmesini tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
2.	Performansımı doğrudan kendimin değerlendirmesini tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
3.	Performansımın yöneticimin dışında başkaları tarafından da değerlendirilmesini (iş arkadaşlarım, müşteriler vb.) tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
4.	Performans hedeflerimin belirlenmesi sürecinde fikrimin sorulmasını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
5.	Performans hedeflerinin yazılı olarak belirlenmesini tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
6.	Performans hedeflerimin açık ve net bir biçimde belirlenmesini tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
7.	Performansıyla ilgili değerlendirmelerin standart bir performans değerlendirme formu üzerinden yapılmasını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
8.	Performansım değerlendirilirken iş ile ilgili davranışlarımın dikkate alınmasını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
9.	Performansım değerlendirilirken yaptığım işin sonuçlarının dikkate alınmasını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
10.	Performansımın değerlendirilmesinde objektif (yapılan işin miktarı, müşteri şikayet sayısı gibi sayısal olarak ifade edilebilen) ölçümleri tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
11.	Performansımın değerlendirilmesinde (yöneticinin kişisel görüşüne dayanan) subjektif ölçümleri tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
12.	Performansımın içinde bulunduğum departman/bölüm/takımın performansına bağlı olarak değerlendirilmesini tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
13.	Performansıyla ilgili değerlendirmenin yöneticimle yüzyüze yapılmasını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
14.	Yöneticimin performansımı iyileştirmem için bana yol göstermesini tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)

(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle Katılmıyorum		
15.	Performans değerlendirmenin kişisel gelişimime katkıda bulunması amacıyla kullanılmasını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
16.	Performansıyla ilgili değerlendirmelerin terfi edeceğim zaman dikkate alınmasını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)
17.	Performansıyla ilgili değerlendirmenin ücretime yansımını tercih ederim	(a) (b) (c) (d) (e)

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25'den az	<input type="checkbox"/> 25 – 34	<input type="checkbox"/> 35 ve üzeri
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü
Göreviniz:	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Yönetici değil	
İşyerindeki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1 – 3 yıl	<input type="checkbox"/> 3 yıl ve üzeri

EK-2: ANKET FORMU (İNGİLİZCE)

Dear Sir/Madam,

The questionnaire below prepared for a masters thesis consulted by Associate Professor Sule CERİK, aiming at examining individuals' preferences towards performance appraisals. Please, choose an answer indicating the extent to which you agree with in each statement. It will take about less than 10 minutes to complete. Thank you for your participation.

Sincerely,

Asu Deniz

Yildiz Teknik University

Chair of Human Resources Management

Masters Student

(a) Strongly agree (b) Agree (c) Neither agree nor disagree (d) Disagree (e) Strongly disagree		
1.	One's own manager should be the only appraiser	(a) (b) (c) (d) (e)
2.	I would like to evaluate my own job performance myself.	(a) (b) (c) (d) (e)
3.	I prefer to be evaluated not only by manager but also by other people such as my colleagues, customers etc.	(a) (b) (c) (d) (e)
4.	I should be involved in setting my performance objectives	(a) (b) (c) (d) (e)
5.	My performance objectives should be written	(a) (b) (c) (d) (e)
6.	My performance objectives should be identified precisely and clearly	(a) (b) (c) (d) (e)
7.	Performance appraisal should be carried out in a standardized form.	(a) (b) (c) (d) (e)
8.	While my job performance is being evaluated, I prefer to be evaluated by my behaviors only.	(a) (b) (c) (d) (e)
9.	While my job performance is being evaluated, my work output should solely be taken into consideration.	(a) (b) (c) (d) (e)
10.	I prefer to be evaluated by objective measures that can be mentioned quantitatively such as amount of sales etc.	(a) (b) (c) (d) (e)
11.	I prefer to be evaluated by subjective measures based on my manager's personal views	(a) (b) (c) (d) (e)
12.	Performance appraisals should be based on team/department/division's performance	(a) (b) (c) (d) (e)
13.	Feedback about my performance should be given face to face.	(a) (b) (c) (d) (e)
14.	My manager should coach me on ways to improve my job performance	(a) (b) (c) (d) (e)
15.	Performance appraisal results should be used to enhance my personal development	(a) (b) (c) (d) (e)
16.	Promotion decisions should be based on performance appraisals	(a) (b) (c) (d) (e)

(a) Strongly agree (b) Agree (c) Neither agree nor disagree (d) Disagree (e) Strongly disagree		
17.	Pay and performance should be closely related.	(a) (b) (c) (d) (e)

Gender:	<input type="checkbox"/> Female	<input type="checkbox"/> Male	
Age:	<input type="checkbox"/> Less than 25	<input type="checkbox"/> 25 – 34	<input type="checkbox"/> 35 and more
Education:	<input type="checkbox"/> High School	<input type="checkbox"/> Undergraduate	<input type="checkbox"/> Graduate
Position:	<input type="checkbox"/> Managerial	<input type="checkbox"/> Non-managerial	
Job Tenure:	<input type="checkbox"/> Less than 1 year	<input type="checkbox"/> 1 – 3 years	<input type="checkbox"/> 3 yrs and more



KAYNAKÇA

- Aslantürk, Zeki ve Tayfun Amman, *Sosyoloji*, İstanbul: İFAV Yayınları, 1999.
- Aycan, Zeynep; R.N. Kanungo. "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Zeynep Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000.
- Bakhtari, Hassan. "Cultural effects on management style", *International Studies of Management and Organization Review* (1995), Vol. 25 No.3.
- Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Basım, Nejat. "Yönetim ve Örgütlenme Kuramlarının Evrenselliği: Evrensel-Yerel Çatışması ve Kültürel Görecelilik Perspektifinde Kuramsal Bir Sentez", <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2000-2/bilder-7.doc>, (12 Temmuz 2003).
- Baysal, Ayşe Can. *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:225, 1993.
- Berberoğlu, Güneş N. "Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (1990), Cilt VIII, Sayı 1-2.
- Berberoğlu, Güneş. *Karşılaştırmalı Yönetim: Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, 1991.
- Birben, Gülçin. "360 Derece Performans Yönetimi", *Human Resources Dergisi* (Ekim 2001), Cilt 6, Sayı 5.
- Boyacıgiller, N.A.. "Örgüt biliminde kültürel farklılıkların önemi", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Zeynep Aycan Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000.

Brown, Andrew; *Organisational Culture*, 2nd Edition, London: Financial Times Pitman Publishing, 1998.

Can, Halil; Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998.

Churchill, Gilbert A.. *Marketing Research*, 6th Edition, US: Dryden Press, 1994.

Daft, Richard L.. *Management*, Orlando: Dryden Press, 1991.

Deal, Terrence E. ve Allen A Kennedy. *Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life*, London: Penguin Books, 1988.

“Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”,

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degermerkezuyg.asp>

(24 Mayıs 2002)

Dilber, Mustafa. *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1981.

Donnelly, James H. Jr., James L. Gibson ve John M. Ivancevich, *Managing For Performance: An Introduction To The Process Managing*, USA: Business Publications, 1983.

Drucker, Peter F.. *The Practise of Management*, New York: Harper & Row, 1984.

Easterby-Smith, M., D. Malina ve L. Yuan, “How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies”, *International Journal of Human Resource Management* (1995), Vol.6 No.1.

Edmonstone, John. “Appraising the state of performance appraisal”. *Health Manpower Management* (1996), Vol. 22 Issue 6.

Edwards, Mark R. ve Ann J. Ewen, “360 Derece Performans Yönetimi”, *Human Resources Dergisi* (Eylül 2000), Cilt 5, Sayı 5.

- Erdem, Ferda. *İşletme Kültürü*, Ankara: Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1999.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Erkmen, Turhan ve Hüner Şencan, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması," *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* (Kasım 1994) Cilt 23, Sayı 2.
- Ersen, Haldun. *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1997.
- Guest, D.. "Human resource management and the American dream", *Journal of Management Studies* (1990), Vol.27, No.4.
- Gürgen, Haluk. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Güvenç, Bozkurt. *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- Hofstede, Geert. "Motivation and Leadership", *Organizational Dynamics* (1980), Vol.2.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publications, 1984.
- Hofstede, Geert. "Cultural Constraints In Management Theories", *The Executive*, (February.1993), Vol. 7, Issue 1,.
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations*, London: Harper Collins Business, 1994.

Hofstede, Geert. "Management Scientists Are Human", *Management Science* (1994) Vol. 40.

Hunt, David ve Karlene Roberts. *Organizational Behavior*. Boston: Pws Kent Publish Co., 1994.

Kaplan, R.S. ve D.P.Norton, *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:205, 1989.

Konen, Simha. *Comparative and Multinational Management*, Canada: John Wiley and Sons, 1986.

Lepsinger, Richard ve Antoinette D. Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997.

Lindholm, Niklas. "National culture and performance management in MNC subsidiaries", *International Studies of Management & Organization* (Winter 1999/2000), Vol.20/4.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill, 1989.

Maniero, Lisa A.. "Is Your Corporate Culture Costing You?", *The Academy of Management Executive* (November 1993), Vol.7, Issue:4.

Mendonca, Manuel ve Rabindra N.Kanungo, "Impact of culture on performance management in developing countries", *International Journal of Manpower* (1996), Vol.17. No.4/5.

Okay, Ayla. *Kurum Kimliği*, 2.Baskı, Ankara: Media Cat Yayınları, 2000.

Osborn and Hunt. *Managing Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 1994.

Ouchi, William. *Teori Z*, Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayınları, 1989.

- Özkalp, Enver. *Sosyolojiye Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1990.
- Öztürk, Azim. "Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma," *Yönetim Dergisi* (Haziran 1997), Yıl 9, Sayı 27.
- Palmer, Margaret. *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Peters, J.Thomas ve H.Robert Waterman. *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, Çev. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1995.
- Phatak, V. Arvin. *Uluslararası Yönetim*, Çev. Atilla Baransel, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.
- Ramamoorthy, Nagarajan ve Stephen J.Carroll, "Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices", *Human Relations* (1998), Vol.51/5.
- Randal, S.; S. Schuler, E. Jackson, E. Jackofsky, W.J. Slocum, "Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding", *Business Horizons* (May-June, 1996).
- Robbins, Stephen. *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Esam A.Ş., 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Personel Yönetim: Politika ve Yönetim Teknikleri*. 6. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997.
- Sargut, A.Selami. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayınları, 1994.
- Schein, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1983.

- Schneider, Susan C.. "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Readings and Cases in International Human Resource Management*, Ed. Mark Mendenhall, Garry Oddoh, USA: Woodsworth Publishing, 1991.
- Sparrow, Paul ve Pei-Chuan Wu, "Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees", *Employee Relations* (1998), Vol. 20, Issue 1.
- Sümer, H.C.. "Performans değerlemesi ve kültür", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der. Zeynep Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000.
- Szgen, Cmer. "Kültürel çevrenin uluslararası işletmeler açısından nemi, Türkiye kültürel yapısı ve uluslararası işletmeler üzerindeki etkileri" (Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi), 2001.
- Uyargil, Cavide "Performans Değerlendirme", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.
- Uyargil, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:154, 1994.
- Uzunarılı, lk; Meral Toprak ve Oğuz Ersun, *şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000.
- ok, Tengiz. "Organizasyon Kültürünün Oluşumu." *D.E..İ.İ.B.F. Dergisi* (1989), Cilt 4, Sayı 1-2.
- Werther, William B. ve Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill, 1993.
- Varoğlu, A. K.; N. Basim, Y. Ercil , "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten

Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000.

Yüce, Payam. “360 derece Değerlendirme”,

http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/payam_yuce.asp (29

Kasım 2002)

