

**T.C  
DOĐUŐ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEMEL DEĞERLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ  
VE  
PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİ**

**İŞletme Yüksek Lisans Tezi**

**Yudum Aktürk  
200682012**

**Tez DanıŐmanı:  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Değirmenci**

**İstanbul, Nisan 2009**

## **İÇİNDEKİLER**

ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	V
ŞEKİLLER .....	VII
TABLolar.....	VIII
1. TEZİN AMACI.....	1
2. DEĞERLER VE İNSAN YAŞAMINDAKİ YERİ.....	2
2.1 Değer Nedir?.....	3
2.1.1 Ahlak Felsefesinde Değer Kavramının Yeri.....	5
2.1.2 Kültürel Antropoloji ve Değer Kavramı.....	6
2.1.3 Sosyoloji Disiplini ve Değer İlişkisi.....	7
2.1.4 Psikoloji Disiplininde Değer Kavramının Yeri.....	8
2.2 Misyon, Politika ve Değer İlişkisi.....	9
2.3 Temel Değerlerin Oluşumu.....	10
2.4 Değerler Hiyerarşisi.....	13
2.5 Değerlerin Sınıflandırılması ve Başlıca Değerler.....	15
2.6 Karar Verme.....	23
2.7 Araç ve Sonuç Değerlerin Farkı.....	28
2.8 Değerlerin Etkin Kullanımı.....	31

2.9 Şirketlerde Temel Değerler.....	35
2.9.1 Örgüt İdeolojisi.....	37
2.9.2 Örgüt Kültürü.....	39
2.9.3 Örgütsel Değerler.....	42
2.10 Örgütsel Değerler ve Kalıcı Olmak.....	45
2.11 Temel Değerlerin Sürdürülebilirliği.....	50
3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ.....	55
3.1 Performans Değerleme Nedir?.....	56
3.2 Performans Değerlemenin Önemi ve Amacı.....	60
3.3 Performans Değerleme Ne Zaman ve Nerede Kullanılır?.....	63
3.4 Performans Değerleme Süreci.....	65
3.5 Performans Değerleme Sürecinin Temelleri.....	69
3.5.1 Yetkinlikler.....	72
3.6 Performans Değerleme ve Öğrenme İlişkisi.....	77
4. ÖĞRENME DESTEK SİSTEMLERİ.....	88
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
6. KAYNAKLAR.....	102

## Önsöz

Amaçlı sistemleri diğer sistemlerden ayıran en önemli özellik; seçim yapabilmeleridir. Seçim yapmak, insana yaşamı üzerinde belirleyici olma yetkisini verir. Fakat her yetki gibi bu yetkiye sahip olmanın da zorlukları vardır. Christopher Morley'e göre; "Başarı, istediğiniz şekilde yaşamaktır." Bir insanın istediği şekilde yaşaması için amaçlarına ulaşması gerekir. Kişi, amaçlarına ulaştıracak kararları değerler sistemi aracılığıyla alır. Değer, bir insan için neyin en önemli olduğunu gösteren inançlarıdır. Yaşamında başarılı ve mutlu olan kimselerin değerleriyle uyumlu yaşadıkları görülür. Değerler, insanı ulaşmak istediği amaca yani ülküsüne taşır.

Her insan için farklı bir değerler sıralaması vardır. Başkasına doğru gelen bir davranış sizin için bir çılgınlıktan ibaret olabilir. Bu ayrımı daha iyi anlamak için bir örnek üzerinde durabiliriz. Dünyayı dolaşan ilk Türk denizcisi Sadun Boro'dur. Boro ve eşi, 1965 yılında, 10,5 metrelik yelkenlileri Kısmet ile dünya turlarına başladılar. Tur tam üç yıl sürdü ve bu süre zarfında Hürriyet gazetesi Boro'nun anılarını tefrika olarak yayınladı. Seyahat esnasında minik bir kedi ve yolculuk sırasında dünyaya gelen kızları Deniz'de kendilerine eşlik etti. Şu anda Boro, Gökova Körfezi'nde yaşamaktadır. Ve gençlere doğa ve deniz sevgisini aşılama amaç edinmiştir. Bu konuda yaptığı birçok çalışma mevcuttur. Sadun Boro'nun yaptığı yolculuğun ne kadar tehlikeli ve yorucu olduğu aşıkardır. Çoğumuz böyle bir yolculuk yapma fikrini bile aklımızdan geçirmeyiz. Fakat Boro'nun denize duyduğu sevgi ve bağlılık, onun için denizi bir yaşam biçimi haline getirmiştir. Bir çoğu için çılgınlık kabul edilebilecek bu davranış, Boro için amacına ulaşmak demektir. O halde değerlerimizin yaşamımız konusunda yol gösterici olduğunu söylemek hatalı olmaz. "Ne istiyoruz" sorusunun cevabı da yine değerlerimizde gizlidir.

Amaçlı birer sistem olan organizasyonlar içinde aynı durum geçerlidir. Onlarında kendileri için neyin en önemli olduğunu gösteren karar verme kılavuzları vardır. Daha kuruluş aşamasında belirli olan değerler, örgüt ideolojisi olarak kökleşir. Ve her çalışandan bu ideolojiyi benimsemeleri beklenir. Çalışanların ortak değerleri benimsemedikleri organizasyonların kendilerini misyonlarına taşıyacak doğru kararları almaları beklenemez. Performans Değerleme Sistemleri, çalışanın bu ortak kültüre olan uyumunu ölçen sistemlerdir. Bu yüzden İnsan Kaynağı Yönetiminin en önemli işlevlerindedir.

Bir şirket için değer sahibi olmak kadar onları uygulamada kullanabilmekte önemlidir. Genelde şirketlerde eylem ve söylem arası kara delikler oluşur. Bunun nedeni bazı değerlerin sistemin işleyişine zarar vermelerindedir. Bir değer, zaman içinde karşılaşılan her durumda etkinliğini koruyacak nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde değerlerin sürdürülebilir olduğundan söz edilemez.

Yaşamım boyunca değerlerimle tutarlı bir hayat sürdürmeye özen göstermeme karşın bu çalışma sırasında değerlerin ve insan üzerindeki etkisinin farkına daha net olarak vardım. Ayrıca aldığım İşletme eğitimi boyunca "öğrenmek" konusunda yaptığım hataları gördüm. Ve mevcut öğrenme sistemimi değiştirdim. Ezbere dayalı bir eğitim yerine, ne istediğimi sorgulayan ve araştıran bir öğrenme sistemi benimsedim.

Yine Stratejik Yönetim dersinde uygulamalı olarak kendi yaşamımın “idealleştirilmiş tasarımı” yapma fırsatım oldu. Bu nedenle hiçbir şeyin sözde kalmasına izin vermeyerek eyleme geçme konusunda beni ve arkadaşlarımı cesaretlendiren, bizleri sürekli ufukumuzu genişletmemiz konusunda uyarıcı değerli hocam, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Değirmenci’ye teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, Nisan 2009

Yudum Aktürk

## Özet

Binaları ayakta tutan taşıyıcı sistemleridir. Aynı durum insanlar içinde geçerlidir. Maddi anlamda bir insanı “iskelet sistemi” ayakta tutarken manevi anlamda ayakta kalma “değer”lerle sağlanır. Değer; bir seçim anında insana yol gösteren, kendisine özgü inançlarıdır. Bireyin “karar verme kuralları” olarak isimlendirilebilir. Değerler, bireyin içinde bulunduğu toplumun yıllar içindeki yaşanmışlıkları sonucu oluşur. Yani değerleri oluşturan o toplumun kültürüdür. Topluma katılan her yeni bireye bu kültürel kodlar benimsetilir. Bu benimsemeyi sağlamak için toplumlar ödül-ceza sistemlerini kullanırlar. Benimsenen değerler, iyi davranış kabul edilerek ödüllendirilir. Aksi bir davranış da ise birey cezalandırılarak dışlanır. Bu nedenle değerler, iyi ve doğru olanla yani “ahlak”la ilgisi vardır. Fakat kültürel çeşitliliğin değer sistemleri arasında yarattığı fark; her toplumun kendi değer yargılarını oluşturur. Bir toplumda onaylanan bir davranışın diğer bir toplumda yanlış kabul edilmesinin nedeni budur.

Ahlak felsefesi, Kültürel antropoloji, Sosyoloji ve Psikoloji disiplinleri değer kavramını çeşitli açılardan ele alır. Tüm tanımlamalarda üzerinde buluşulan ortak kanı; değerlerin insanların kararlarını şekillendiren kurallar bütünü olduğudur. Birey için neyin en önemli olduğunu, niye var olduğunu gösteren onun değerleridir. Bu önem sırasını belirleyen değerler hiyerarşisindeki sıralamadır. Değerler hiyerarşisi, sonsuz sayıdaki basamaktan oluşur. Üst sıralarda yer alan değerlerin önem derecesi daha fazladır. Kişinin karakteri ve içinde bulunduğu kültürün yarattığı çeşitlilik, sıralamaların birbirinden farklı olmasını sağlar. Bu yüzden aynı olaylar farklı tepkilere yol açar. Bir karar alınırken bu kararın bu sonsuz basamağın denetiminden geçmesi beklenir. Fakat bu imkansız bir durumdur. Bu yüzden bazı değerler ihmal edilir veya esnetilirler.

Organizasyonlarında tıpkı insanlar gibi “karar verme kuralları” yani değerleri mevcuttur. Ticari bir kurumun amaçlarından biri; “para kazanmak” olsa da hiçbir organizasyon salt bu amaçla kurulmaz. Kuruluş nedeni arkasında daha anlamlı bir neden bulunur. Her organizasyonun ne için var olduğunu gösteren bir “misyon”u vardır. Kurumsal değerler bu misyona ulaşılmasına hizmet etmek zorundadır. Şirkete alınan her yeni elemandan bu değerlere sahip olması ve örgütün kültürünü benimsemesi beklenir.

Bu uyumun tespit edilmesini sağlayan sistem; Performans Değerleme Sistemleri”dir. Bir aday daha başvuru aşamasında çeşitli kişilik testlerine tabi tutularak sınanır. Ve bireysel değerler ve örgütsel değerlerin uyumu ölçülür. Daha sonra aday çeşitli zamanlarda yeniden değerlendirilecektir. Performans değerleme; işletmedeki her çalışanın mevcut durumunun detaylı incelenmesini sağlayarak organizasyonu misyonuna taşıyacak kapasitede bir insan kaynağı olup olmadığını gösterir.

Amaçlı sistemler için değer sahibi olmak kadar bu değerlerin sürdürülebilirliği de önem taşır. Sürdürülebilirlik; eylem ve söylemin birbirini tutmasıdır. Fakat genelde şirketlerde eylem ve söylem arasında boşluklar oluşur. Bunun nedeni benimsenen değerlerin karşılaşılan çeşitli durumlarda geçerliliğini yitirmesidir. Değerler zaman içinde etkinliğini yitirmeyecek ve hiçbir durumda organizasyonun varlığını tehlikeye düşürmeyecek nitelikte seçilmelidir. Bir organizasyonda eylem ve söylem birbirini tutuyorsa o organizasyonun değerlerinin sürdürülebilir olduğunu söyleyebiliriz.

**ŞEKİLLER**

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 2.1.....	26
Şekil 3.1.....	66
Şekil 3.2.....	70
Şekil 3.3.....	83
Şekil 3.4.....	84
Şekil 3.5.....	85
Şekil 3.6.....	86
Şekil 4.1.....	91



**TABLÖLAR**

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 2.1.....	20
Tablo 2.2.....	22
Tablo 2.3.....	23
Tablo 2.4.....	46

## 1.TEZİN AMACI

İnsanoğlundan söz edilirken değerleri göz ardı edilemez. İnsanlar “amaçlı canlılar”dır. Ve her eylemlerinin belirli bir dayanağı vardır. Yine organizasyonlarda amaçlı kabul edildikleri için aynı durum onlar için de geçerlidir. Organizasyon içinde de kararlar rastgele alınmaz. Fakat günümüzde çoğu zaman amaçlar yerine araçlar üzerinde durulmaktadır. İş yaşamındaki rekabet, ekonomik istikrarsızlıklar, yetersiz kaynaklar gibi nedenlerle, sırf anı kurtarmak için değerler esnetilmektedir. Oysaki değerlerin sürdürülebilir olduğu organizasyonlarda böyle bir zorluk yaşanmaz.

Bu tezin amacı; organizasyonlarda sürdürülebilir değerlere sahip olmanın önemini vurgulamaktır. Değerlerin tutarlılığı ve şirket ömrü arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bir organizasyonda değerler tutarlıysa, söylemler eylemlere yansıtılabilir. Kendi paradigmana göre savunduğum hipotez; organizasyon değerlerinde tutarlılık varsa şirketin ömrünün uzun olmasının bekleneceğidir. Sürdürülebilir değerler, İnsan Kaynağı Politikaları kanalıyla uygulamaya geçirilebilirler. Varılmak istenen nokta; işletmelerde sürdürülebilir değerlerin varlığının gerekliliği ve bu değerleri uygulamaya geçirmek için doğru insan kaynağı seçiminin önemidir. Tezin sonucunda yapılan anket çalışmasında farklı sektörde faaliyet gösteren 5 firmanın 20 çalışmanı seçilerek 100 kişilik bir örneklem grup oluşturulmuştur. Firmaların ortalama ömrü dikkate alınmıştır. Değerlerin sınanması açısından gıda, yayıncılık, telekomünikasyon ve hizmet sektörleri tercih edilmiştir. Alınan yanıtlar “**çalışanların algılarının sıklık oranlarına**” göre tasnif edilmiştir. Bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle ve misyon ifadesiyle uyumu sınanarak subjektif olarak yorum yapılmıştır.

## 2. DEĞERLER VE İNSAN YAŞAMINDAKİ YERİ

İnsanoğlunun davranışlarının sırrını çözmek ne geçmişte mümkün olmuştur ne de gelecekte mümkün olacaktır. Karmaşık bir sistem olan insan hiçbir zaman tam manasıyla tahmin edilemez. Çok iyi tanıdığımızı sandığınız kişiler bile sizi yanıltmışlardır. İki hidrojen ile bir oksijenin suyu oluşturduğuna emin olabiliriz. Ya da zeytinyağı ile suyun yoğunlukları farklı olduğu için karışmayacağını biliriz. Fakat bir insanın bir olaya vereceği tepkiyi tam olarak kestiremeyiz. Aynı olay karşısında A kişinin ve B kişinin tepkileri birbirinden farklı olacaktır. Diyelim ki aynı iş yerinde çalışan üç arkadaş var. Bu kişiler üniversite yıllarından beri tanışıyorlar. Yedikleri, içtikleri ayrı gitmiyor. Her zorlukta birbirlerini destekliyorlar. Güzel bir atasözümüz var; “Üzüm üzüme baka baka kararır.” Bu üç kişide birbirleriyle o kadar çok vakit geçirmişler ki çoğu davranışları birbirlerine benzemiş. Bir gün şirketlerinde üst düzey bir görevlinin işine son veriliyor. Bu üç arkadaşın bu durum karşısındaki tepkileri aynı mı olacaktır? Kesinlikle, hayır. Birincisi için bu işten çıkarma kendi terfisine olanak sağladığı için sevindiricidir. İkincisi ise kendi işinin de tehlikede olmasından endişe eder. Sonuncusu ise bu durumu hiç umursamaz. Aynı olaylar farklı hislere neden oluyor, çünkü her birimizin kendimize özgü karakterleri var. Kendimize özgü bir karakterimiz olması bizi üyesi olduğumuz toplumdan hatta ailemizin diğer fertlerinden bile farklı kılıyor. Yalnız şu gerçeği yadsıyamayız. Bir ölüm haberi karşısında insanlar genellikle hüzünlenir. Bir doğum haberiye genellikle insanları mutlu eder. Televizyonda büyük bir kaza haberini izlerken eğlenebilecek hiçbir akli dengesi yerinde insan yoktur. Çünkü içinde yaşadığımız toplum bize nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını öğretmiştir. İyi ve kötü daha bebekliğimizden itibaren bize anlatılır ve kurallara uygun davranırsak ödüllendirilir aksi halde cezalandırılırız. Hırsızlık yapıp hapse düşmekle anne ve babamızdan para çalıp oda cezası almanın farkı yoktur. Bu ödül ve ceza sisteminin uygulanmasının tek bir nedeni vardır; değerlerimizin oluşmasını sağlamak!

## 2.1 Değer Nedir?

Değer kavramını araştırdığımız zaman genellikle iktisadi kavramlarla karşılaşırız. Bunun nedeni “değer” teriminin iktisattan gelen bir kavram olmasıdır.

“Değer teriminin iktisattan etiğe geçmiş bir terim olduğu söylenir.\* Gerçekten de değer, şimdiye kadar ortaya konmuş ekonomik görüşlerin belli başlı kavramlarından biridir. Ne var ki, bu “değer”in değerlerle herhangi bir ilgisi yoktur., değerlendirmelerin ortaya çıkardığı değerle de ancak dolaylı bir ilgisi vardır” (Kuçuradi, 2003).

“Değer; bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet” ( TDK, 1988).

Yani iktisadi yönden değer kavramı, maddi bir öge olarak ele alınmaktadır. Oysa insani değerleri incelediğimiz de değerleri manevi açıdan ele alıyoruz demektir.

“Değerler, neyin en önemli olduğunu gösteren size özgü, kişisel inançlarınızdır”  
(Robbins, 1993).

“Değer; İnsan için önem taşıyan, insan için geçerli olan. İnsan yaşamınca istenilebilir olan her şey bir değer ortaya koyar. Değerler çeşit çeşittir. İktisadi değerler, etik değerler, dini değerler, ahlaki değerler bir bütün oluştururlar. Değer insanın dünyayla ilişkisinde ortaya çıkar ve onun başarısı olarak görünür. İnsan, insan olmanın gerektirdiği tüm edinimleri gerçekleştirirken, değerlere uyar yada değerler yaratır. Bu çerçevede değeri insan yaşamının zorunlu bir ögesi olarak görmek gerekir. Ortaya çıkan her değer, sanatsal olsun

---

\* Yazar tarafından Nicoloi Hartman’dan alıntı yapılmıştır

ahlaki olsun daha başka olsun, değerler dizgesi içindeki yerini hemen alır. Hatta bir anlamda değerler arasında bir basamaklandırma, bir sıra düzeni bile düşünmek olasıdır.

İnsan değerlerini içeren üç temel alan belirleyebiliriz. Doğru'yla ilgili "bilgi" alanı, iyi'yle ilgili "ahlak" alanı, güzel'le ilgili "estetik" alanı. Değerler çağlara yada toplumlara göre değişiklik gösterirler. Bir çağda değer diye belirlenen bir şey bir başka çağda belirlenmeyebilir" (Timuçin, 2004).

Değerlerimiz bizim "ANAYASAMIZDIR." Nasıl bir devletin "Anayasa"sı o devletin karar verme kurallarını oluşturuyorsa değerlerimizde bizim karar verme kurallarımızdır. Bir insanın hayattaki en önemli değeri özgürlükse tüm kararları özgürlük değerine uygun olmalıdır. Özgürlüğünü kısıtlayacak her seçim ona uzun vadede zarar verecektir. Bu kişi yeni bir işe başlayacak olsun. Yeni işi ona bir sürü olanak ve gelişme imkanı sunuyor. Tabi ağır şartlı bir sözleşme imzalamak kaydıyla. Kişinin karar verme kuralları tam bu noktada devreye girecektir. Dolgun bir ücret, daha fazla yetki, güzel bir spor araba... Karar verme kuralları tüm bu cezbedicilere karşı gelecek ve işi kabul etmeyecektir. Aksi halde yaşamındaki tutarlılığı sağlayamaz. Yeni işi bir süre sonra ona bir hapisane gibi gelmeye başlar. İlk heyecanı kaybolur ve her geçen gün yaratıcılığı körelir. Bu açıdan bakınca; "İnsanın değerleri onun koruyucusudur." Uzun dönemde başarı ve mutluluk için değerlerimiz doğrultusunda yaşamalıyız. Çünkü değerlerimiz bizim kim olduğumuzu belirler. Ve hiçbir insan kimliğine ters düşerek yaşayamaz.

"İnsan için ayırt edici birçok tanım vardır. Bu tanımlar, çeşitli disiplinlerin damgasını taşırlar. Eğer Etik disiplini söz konusu olursa, o zaman "İnsan, değer üreten bir varlıktır" tanımı öne çıkar. İnsan tarih sürecinde doğa, toplum ve kendisiyle olan ilişkilerinde, yaşama biçim vererek Ekin ve Uygarlık üretir. Aynı zamanda yaşama anlam verir. İşte bu anlam verme işi ile değerler üretilir. Bu nedenle, uğruna yaşamaya değer inanç, fikir, eylem ve idealler değerleri oluştururlar. Değerler, üretildikleri ekin ve uygarlıklara damgasını vururlar. İnsanın düşünsel, psişik, toplumsal ve tinsel (manevi) yaşamı; seçip, üretip ve bağlandığı değerler çerçevesinde oluşur. Benimsenen değerler töre ve eğitim

yoluyla gelecek nesillere aktarılır ve toplumlar bu değerler yoluyla yoğrularak toplumsal ve bireysel tını oluştururlar” (Bobaroğlu, 2006).

"Değerler, toplumun insan- doğa m¼cadelesi, insanlar arası sorunları ç¼zmeye ilişkin doğrularla ilişkin olduklarından toplumsal yaşam kadar eskidirler. Değerler kavramının Eski Yunan’da Aristo tarafından geliştirilmiş olduğu ve modern değerler kuramının ise Jeremy Bentham’ın toplumsal faydayı esas alan faydacılık kuramına dayanan değer anlayışı ile başladığı kabul edilmektedir<sup>91</sup>" (Doğan,2007).

“G¼n¼m¼zde değerler, çeşitli disiplinler tarafından ele alınıp incelenen bir konudur. Bunların başlıcaları ahlak felsefesi (ethics), ahlak (ethic), k¼lt¼r, sosyoloji ve psikoloji disiplinleridir” (Doğan, 2007).

### **2.1.1 Ahlak Felsefesinde Değer Kavramının Yeri**

“Ahlak; bir toplum i¼indeki kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda buldukları davranış bi¼imleri ve kurallarıdır” (TDK, 1988).

“Ahlak’tan s¼z edilirken dile getirilmek istenen, hep, insanlararası ilişkilerde kişilerin uymaları beklenen -talep edilen- davranışlardır. Yapılması –yapılmaması gereken (izin verilen-verilmeyen; teşvik edilen-yasaklanan) davranışlardır; başka bir deyişle, belirli bir grupta ya da genel olarak iyi sayılan-k¼t¼ sayılan davranışlardır” (Ku¼uradi, 1988).

“Ahlak konusundaki çalışmalar, davranış ve tutumların, toplumca benimsenen iyi- k¼t¼, doğru-yanlışa ilişkin standartlara (değerlere) uygunluğu üzerinde durur. Hangi davranışlar ahlaki bakımdan doğrudur ve hangi değerler ahlaki bakımdan yanlıştır. Bu soruların cevapları bu konuda toplumca benimsenen değerler ölç¼t alınarak verilir” (Doğan, 2007).

Kısacası değer kavramını ahlak kavramından ayrı açıklamamız mümkün değildir. Toplumun ahlaklı olduğunu kabul ettiği kimseler; yalan söylemeyen, büyüklerini sayan, küçüklerini kollayan, kimsenin hakkını yemeyen kişilerdir. Şüphesiz ahlaklı bir insan olmanın daha bir sürü koşulu vardır.

Rüşvet alan, çok eşli olan, vatanına ihanet eden insanlar için ahlaklı demeyiz. Ama sosyal bilimlerle uğraştığımız için hiçbir zaman köşeli ifadeler kullanamayız. Bir insanı bütünüyle ahlaklı ya da ahlaksız olarak nitelendirmek zor bir iştir. Bunu yapabilmek için o insanın davranışları ardındaki bütün nedenleri bilmeliyiz. Yinede toplumun kabul ettiği kesin kuralları çiğneyen kimseler çoğunlukla ahlaksız damgasını yemişlerdir. Geçmişten günümüze kadar ahlaklı kabul edilen bütün davranışların kökeninde tek bir şey vardır. Oda inançlarımızdır. Kişilerin inançları ya da daha doğrusu inanma şekilleri dinlerine göre değişecektir. Ama inanç sahibi bir insan daima ahlaka uygun davranışlar sergileyecektir. Dinin veya toplumsal kuralların varlığının sebebi de insanlarda bu davranış kalıplarını oturtmaktır. Aksi halde dünyada bir barış ortamı sağlanamaz ve kendini doğru davranmak zorunda hissetmeyen insanoğlu bir kaosun eşiğine gelir.

“İyi-kötü ya da doğru yanlış ilişkine ilişkin konulmuş standartlar ne ölçüde geçerli ya da doğru standartlardır. Bu standartlar, adalet, hakkaniyet, eşitlik, özgürlüğü ne ölçüde sağlamakta ya da bu konularda sorun yaratmaktadır. Bu soruların cevapları ahlak felsefesinin cevaplarını aradığı sorulardır” (Doğan, 2007).

## **2.1.2 Kültürel Antropoloji ve Değer Kavramı**

“Kültür, alanındaki çalışmalar, değerleri kültürün bir unsuru olarak ele alır” (Doğan, 2007). Zaten değerlerimiz, bize içinde yaşadığımız toplumun benimsettiği kültür kanalıyla aktarılır. Yani kültür, bize neyin iyi neyin kötü olduğunu öğretir. Çok uzun bir birikimin

sonucunda oluşan kültür, o toplumun inançlarını ve tüm değerlerini barındırır. Ve ailelerimiz kanalıyla bizlere geçer.

“Kültür, toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümü,”<sup>94</sup> ya da “belli bir toplumda, tarihsel süreç içinde öğrenilmiş, toplum üyelerince paylaşılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimini etkileyen değerler, tutumlar ve anlamlar bütünüdür.”<sup>95</sup> Bu tanımlar incelendiğinde değerler kültürün öğelerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyiş ile kültürün temel konusu değerler ve değerlere benzer olguların incelenmesidir” (Doğan, 2007).

### **2.1.3 Sosyoloji Disiplini ve Değer İlişkisi**

“Sosyoloji insan toplumlarını bilimsel, sistematik ve eleştirel olarak inceleyen sosyal bir bilimdir. Bu sosyolojinin en genel düzeyde tanımlanmasıdır. Sosyolojinin araştırma konusu toplum ve toplumsal yaşamla ilgili olgu ve olaylardır.” (<http://sosyolojim.blogspot.com/2008/07/sosyoloji-insan-toplumlarn.html>).

“Sosyoloji; toplum bilim” (TDK,1988).

Sosyoloji disiplini, insanlar arası ilişkileri inceleyen bir bilim dalıdır. Bu ilişkiler belirli kurallar kanalıyla sürdürülebilir. Burada kurallardan kastedilen yine kültürümüz tarafından şekillenen değerlerimizdir. Sosyoloji, toplum yaşamını ve onu yönlendiren kuralları incelediği için değerler, sosyolojinin ana konularındandır.

[“Değerler bir boyutu ile insan- doğa ilişkilerine diğer boyutu ile de, insanlar arasındaki ilişkilere dairdir. Değerlerin insanlar arası ilişkilere ait boyutu sosyoloji disiplininin ilgi alanında yer almaktadır. Sosyoloji disiplini değerleri, bireyler arasındaki bağların



kurulmasını ve güçlenmesini sağlayan, paylaşılan ilişkiler ve deneyimler boyutu ile ele alıp incelemektedir.”<sup>96</sup> Sosyolojideki normlar, gelenekler, adetler, toplumsal taahhütler ve ideolojiler değerler temeli üzerinde açıklanmaktadır] (Doğan, 2007).

#### **2.1.4 Psikoloji Disiplininde Değer Kavramının Yeri**

“Psikoloji; bir grubu, bir bireyi belirleyen hareket etme, düşünme, duygulanma biçimlerinin tümüdür” (TDK,1988).

Yukarıdaki tanımdan anlaşılacağı gibi psikoloji, insan ruhuyla ilgili bir kavramdır. Ve “Ruh Bilimi” olarak adlandırılır. Kişilerin davranış biçimlerinin, olaylar karşısında takındıkları tutumların arkasında psikoloji vardır. Benzer olayların farklı tepkilere, aynı olayların farklı duygulara yol açması da bundandır. Değerler her insan için farklı anlamlar taşıyabilirler. Gerçi toplumca kabul edilen bazı değişmez değerler vardır. Mesela adam öldürmek kötüdür ya da iyi bir insan olursanız başınıza iyi şeyler gelir. Ama aynı durum yalan söylememek konusunda bu kadar kesin olarak ifade edilemez. Yalan söylemek kötü bir davranıştır. Yinede insanların yalan söylemek konusunda ki düşünceleri farklıdır. Birisine yardım etmek için söylenmiş yalanlar bazı kişilerce iyi bir davranış olarak kabul edilir. Hatta bazı yalanlar “pembe yalanlar” olarak nitelenir. Bir durum karşısında takınacağımız tavırlar o anki psikolojimize göre değişebilir. Asla yalan söylemeyeceğini iddia eden birisi bile o anki ruh haline göre yalana başvurabilir. Bu yüzden insan ve değerlerini anlamak için insan psikolojisini de tanımalıyız.

“Değerlere ilişkin psikoloji alanındaki çalışmalar ise, daha çok değerler ile tutum ve davranış arasında ki ilişkileri konu alır. Bu alandaki çalışmalarda değerler, tutum ve davranışları etkileyen faktörlerden biri olarak ele alınıp incelenmektedir.”<sup>97</sup> Bireylerin tutum ve davranışlarının kültür, özellikle de değerler ile açıklanabileceğine ilişkin görüşler kültürel psikoloji adı ile psikolojinin bir alt disiplinin oluşmasına neden olmuştur. Triandis, çevrenin kültürü, kültürün de kişiliği biçimlendirdiğini ileri sürmektedir.<sup>98</sup> Değerler ile

tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiler yalnızca kültürel psikolojinin değil genellikle konuyla ilgili tüm disiplinlerin ilgisini çekmektedir. Bu içerikle değer kavramı konusunda yapılmış birçok teorik ve uygulamalı çalışma mevcuttur.

Değerler iyi-kötü ayırımı ile ilgili olup birey ve grupların diğer alternatifler arasından bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını işaret eder. “Değerler hangi toplumsal davranışların doğru ya da arzulanır nitelikte olduğunu belirten ortak ölçütler ve fikirlerdir.” Geniş anlamıyla değerler, iyi- kötü, güzel- çirkin, normal- anormal, rasyonel- irrasyonel gibi genellikle bilinç dışı ve nadiren tartışılan duygu ve düşünceleri içerir. Değerlerde temel özellik, birey belli bir değeri benimserken buna alternatif başka değerlerin de olduğunu bilir. Ancak kendisinin tercih ettiği değere uygun olan davranışta bulunur” (Doğan, 2007).

## **2.2 Misyon, Politika ve Değerler İlişkisi**

“Siyaset; karar verme kurallarını belirleme hakkını ele geçirmektir” (Değirmenci, 2007). O halde politika; karar verme kurallarıdır. Değer politikayla ilgilidir, politikadan bahsedildiğinde değerlerle uğraşılıyor demektir.

Her insanın farklı politikaları vardır. Mesela birisi vejetaryan olduğunu söylüyorsa bu o kişinin bir yemek yeme politikası olduğunu gösterir. Kendini hiçbir zaman et yemeyeceği konusunda sınırlandırmıştır. Kimse kendisine böyle bir sınırlandırmayı farklılık yaratmak için koymaz. Bu kararın arkasında çok daha derin bir anlam yatar. Vejetaryan bir insan için “hayvan sevgisi” bir temel değerdir. Ve o et yemeyerek temel değerleriyle uyumlu yaşamaktadır. Ancak böyle davranırsa uzun dönemde mutlu olmayı garantiler. Mutluluk, yaşamındaki tutarlılıktan gelmektedir. O yaşamının anlamını, niçin var olduğunu bilmektedir. Bir insanın niçin var olduğunu bilmesi ise “misyon” kavramıyla ilgilidir. “Miyon; asla ulaşılamayan ancak yaklaştığımızı ya da uzaklaştığımızı hissettiğimiz

amaçlarımızdır” (Değirmenci, 2007). Yani insanın uğrunda hayatından bile vazgeçebileceği bir ülküsünün olmasıdır. Bunalım içindeki kimselerin sorunu kendilerini adayacak bir ideallerinin olmayışıdır. “İnsan değerleri olan bir varlıktır. Eylemlerimizin dayanağı/temeli olan değerlerin sarsılması aynı zamanda bizim yaşamımızın ve varlığımızda sarsılması ve bir bunalım/kriz geçirmesi anlamına gelir. İnsanlık ve uygarlık tarihinde karşılaştığımız bunalım dönemleri, insanın değerler konusunda içine düştüğü bir arayışı, çaresizliği ve bunalımı ifade eder” ([http://www.felsefeekibi.com/dergi5/s5\\_y1.html](http://www.felsefeekibi.com/dergi5/s5_y1.html)). Kişinin misyonu yoksa uğrunda mücadele edeceği hiçbir şeyi yoktur. Akıntıda sürüklenen bir tekne gibi kendi kıyamet çarkını yaratır ve sonunda batar.

İnsanların var olma sebeplerinin ardında ise temel değerleri vardır. Temel değer; ideale ulaşmayı sağlayacak kararları verirken başvurulan kaynaktır. Ve her insanın değerleri birbirinden farklıdır. İnanç, yaratıcılık, sadakat, cesaret ya da özgürlük... Onlar kişinin sağlıklı karar alabilmesi için yardımcı bir rehberdir. En önemli değeri özgürlük olan bir insanın, hayatta en çok sadakati önemseyen biriyle aynı kararları alması beklenemez. Çünkü birinci kişi; ne insanlara ne mekânlara bağlanmak istemeyecek ve ona göre bir hayat yaşayacaktır. Oysa sadakati en önemli değeri sayan diğer kişi; insanlara, mekânlara hatta eşyalara bağlanmaktan kendini alamayacaktır. Özgür ruhlu bir insan için iş değiştirmek basit bir prosedürken diğer için bir işkence halini alacaktır. Değerlerimiz bizim kimliğimizi oluşturur. Bu yüzden kararlarımızı onların süzgecinden geçiririz.

“Neyi tekrar tekrar yapıyorsak, oyuz”

ARİSTO

### **2.3 Temel Değerlerin Oluşumu**

“Kültür; bir grup insanın problemleri çözmeye ya da yaşama şeklidir”( Değirmenci, 2007).

“Kültür, doğuştan aktarılan ahlaki alışkanlıklardır” ( Fukuyama, 1998).

“Bir toplumun tarihsel süreç içinde ürettiği ve kuşaktan kuşağa aktardığı her türlü maddi ve manevi özellikler bütününe kültür denir. Kültür, bir toplumun kimliğini oluşturur, onu diğer toplumlardan farklı kılar. Kültür, toplumun yaşayış ve düşünüş tarzıdır” ([http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/K%C3%BClt%C3%BCr\\_Toplumbilimi](http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/K%C3%BClt%C3%BCr_Toplumbilimi)).

Kültür, bir toplumun ortak yaşamışlığının sonucu olarak ortaya çıkar ve yıllar içinde ana hatlarını korumak kaydıyla gelişir. İlk insandan bugüne kadar her toplumun kendine özgü inanışları, gelenek görenekleri, doğru ya da yanlış kabul ettikleri her şey, her türlü adet şekillenerek o topluma ait kültürü oluşturmuştur. Deneyimler sonucu bir yaşam biçimi olarak kabul edilen ve yazılı bir yasa olmadığı halde uygulanan kültürel değerler sayesinde toplumların karar verme kuralları ortaya çıkar. Değer sahibi olmak, iyi ve doğru kabul edilen davranışlara göre hareket etmektir. İyi ve doğru kabul edilen bu davranışlar nasıl ortaya çıkar? Şüphesiz o toplumun yıllar içindeki deneyimlerinin sonuçları neyin iyi ve güzel neyin kötü ve yanlış olduğunu göstermiştir.

Hırsızlığı ele alalım. Henüz yazılı yasaların, mahkemelerin olmadığı ilk çağlarda kabilenin yiyeceğini çalan birey cezalandırılmıştır. Çünkü onun hak ettiğinden fazla yiyeceği alması diğer kabile üyelerinin aç kalmasına neden olmuştur. Böyle bir davranışın sonucunda birileri zarar gördüğü için “hırsızlık yapmak” kötü bir davranış olarak günümüze kadar gelmiştir. Bir suç olan hırsızlığı yaparsanız, mahkemenin size vereceği cezaya katlanmak zorunda kalırsınız.

Kültür, daha bebeklikten itibaren ailemiz kanalıyla bize öğretilmeye başlanır. Kültürün bizden beklediği davranışlar temel değerlerimiz olarak zihnimizde yer eder. Toplum tarafından onaylanan davranışlarımız ödüllendirilirken topluma ters düşen davranışlarımız

cezalandırılır. Bu ödül-ceza sistemi sayesinde ya toplumun bir üyesi oluruz ya da dışlanırız. Kişiyi önce ailesi temel değerleri öğretir. Biraz büyüdüğünde arkadaşlarının değerleriyle karşılaşarak yeni değerlerin farkına varır. Hatta bazen onları benimser. Akabinde okul ve içine gireceği yeni çevre yine farklı değerleri öğrenmesini sağlar. Belirli bir yaştan sonra karakteri de oturacağı için yeni değerler kişide büyük değişimlere neden olmaz. Yinede değişmez değer yoktur. “Değerler relatiftir; aynı çağda toplumdan topluma ve aynı toplumda çağdan çağa değişir. Değerlerin relatifliğini savunan bu görüşe göre, mademki farklı toplumlar ve çağlar aynı “değer”den başka başka şeyler anlıyor veya aynı “şeye” bazen iyi deyip yapılmasını bekliyor, bazen da “kötü” deyip yasaklıyor, değişmez “bir değer” yoktur” (Kuçuradi, 2003).

Değerler belirli durumlarda esnetilebilir, hatta gerekince değiştirilebilirler. “İnsanların değerleri üzerine fazla gelerseniz onların derinden sarsılmasına neden olursunuz. Değerler değişmez değildir. Ama üzerlerinde uzun süre konuşulmalıdır. Örneğin dürüstlük bir değerdir. Dürüst olduğunuzu gösteren kurallardan biri yalan söylememektir. Ancak hiç yalan söylemeden yaşamak mümkün müdür? Herkesin dürüstlikle ilgili kuralları farklıdır. Bu nedenle bazılarına çok dürüst deriz” (Değirmenci, 2008).

“Kültür bir sosyal gruptaki insanların paylaştıkları **ortak anlamlar** olarak tanımlanabilir. Ortak anlamlar genel olarak, ortak duygusal reaksiyonları (common affective reactions ), tipik/karakteristik bilgi ve inançları (typical cognitions) ve karakteristik davranış kalıplarını (characteristic patterns of behaviour) içerir (Peter ve Olson, 2008).

Ortak Duygusal reaksiyonlar: Bazı kültürlerde (örneğin Hindistan’da veya bazı Avrupa ülkelerinde) fare sevimli bir hayvan olarak görülürken, Türkiye’de fareye karşı olan reaksiyon genel olarak iğrenme ve tikslenme gibi negatif duyguları içerir. Bu nedenle içinde fare ögesi olan uluslar arası bir reklâmın Türkiye’de pek başarılı olması beklenemez.

Tipik/Karakteristik Bilgiler/İnançlar: Ortak bilgiler, inançlar ve kanılar kimi zaman doğru, kimi zaman da yanlış olabilirler. Türkiye’de insanlar genel olarak kışın dondurma yendiğinde hasta olunma ihtimalinin artacağı konusunda yanlış bir bilgiye, bir kaniya veya inanca sahiptirler. Böyle olsaydı Türkiye’dekinden çok daha fazla dondurma tüketen İskandinav ülkelerinde insanların çok daha sık bir şekilde üst solunum yolları hastalıklarına yakalanması beklenebilirdi.

Karakteristik Davranış Kalıpları: Asya ülkelerinde, bir dereceye kadar hala Türkiye’de de, görücü usulü ile evlenme veya Japonya’daki çay ritüelleri karakteristik davranış kalıbına örnek gösterilebilir” (Koç, 2008).

Ülkelerin yaşayış biçimlerindeki farklılığın arkasında kültürel çeşitlilik vardır. Bir ülkedeki insanların değer anlayışı, bu kültürel çeşitlilikten etkilenir. Evrensel olarak kabul edilen değerler dışında her ülkenin kendine özgü bir değer sistemi vardır. Mesela Amerika’da genç bir insanın kendine ait bir evi olması yadırganmaz. Oysa Türkiye’de evlenmemiş bir gencin ayrı bir evde yaşaması pek kabul edilmez. Özellikle kız çocuklarına karşı böyle bir tutum benimsenir. Yalnız iki ülke kültürü de gençlerin aşırı derecede içki içmesine ya da kendilerine zarar veren maddeler kullanmasına karşıdır.

## 2.4 Değerler Hiyerarşisi

Öfke, mutluluk, kıskançlık, sevgi, özlem...

“Duygu; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” (TDK, 1988).

İnsanları ne değerlerinden ne de duygularından ayrı değerlendiremeyiz. Çünkü kararlarımızın arkasında değerlerimiz ve duygularımız vardır. Bir duygunun aşırı etkisi altında olduğumuz zaman karar vermemek bizim menfaatimize olur. Aksi halde sonradan pişmanlık duyabiliriz. Çoğu insan sırf bu yüzden tüm kararlarını mantıklarının süzgecinden

geçirip verdiklerini iddia ederler. Yazık ki bu her zaman mümkün olmaz. İnsan doğası gereği duygularının esiri olmaktan kurtulamaz. Zaten aşırı mantıklı davranmak da bireye zarar verecektir. İnsani duygular fazlasıyla değişkendir. Bir an için dünyanın en harika fikri gibi gelen şey bir süre sonra kişiyi felakete sürükleyebilir. Bu yüzden karar alırken duyguların biraz yatışmasını beklemek kişinin menfaatinedir. Tüm insanların sınırsız istek ve ihtiyaçları vardır. Ve şüphesiz bu istek ve ihtiyaçları duygularımız nedeniyle duyarız. Acıktığımız için yemek yemek isteriz ya da mutlu olmak istediğimiz için alış-veriş yaparız. “Bir insan tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ister. Bir an için bu durumun gerçekleştiğini kabul edelim. O zaman her şeye sizin hakim olmanız gerekir ki bu da olanaksızdır. Bu olanaksız durumun gerçekleştiğini düşünsek bile ulaşılabilecek durum ahlaki değildir” (Değirmenci,2008). Çünkü bu durum “sonsuz güç” kavramıyla ilgilidir. Dünyanın hâkimi ya da bir süper kahraman olmanız demektir. Oysa olanaklı olan “sonsuz güç” yerine “sonsuz yetkinliği” benimsemektir. Yetkinlik; sizin ve yarıdaşlarınızın ahlaki istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak güce sahip olmanızdır. Siz sonsuz yetkinliğe sahip olmak için sizi misyonunuza ulaştıracak en doğru yolu seçersiniz. “Bizi ülkümüze yaklaştıracak (kuramsal olarak) sonsuz yol vardır. Burada bir seçim sorunuyla karşı karşıya kalıyoruz. İlk önce sonsuz yolu ya da seçeneği daraltmamız gerekir. Bu daraltma işlemini yaparken ahlak kavramını oluşturan değerlerimizden yararlanıyoruz. Bu değerler bize neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu gösterir” (Değirmenci, 2008). Değerlerimiz, sonsuz basamaklı bir merdivene benzer. Buna “Değerler Hiyerarşimiz” deriz. Bazı değerlerimiz bizim için diğerlerinden daha fazla önem taşır. Bu yüzden basamağın üst sıralarında yer alırlar. Bir seçim yaptığımız zaman bu seçimin değerler hiyerarşimizin bütün basamaklarından geçmesi gerekir. Ama her seçimimizi bu sonsuz basamağın denetiminden geçiremeyiz. O yüzden bazı değerleri esnetir, bazılarını göz ardı ederiz. Mesela “sadağat” bir değerdir. Bu değeri benimseyen biri şüphesiz yaşamını o değere göre yaşamak ister. Özel ya da iş yaşamında güvendiği insanlara bağlılık gösterir. O insanlardan biri büyük bir yanlış yaparak başkalarını zarara uğrattığı takdirde bu kişi sırf sadık bir insan olduğu için her şeye göz mü yummalıdır? Elbette, hayır. O zaman değerler hiyerarşisindeki dürüstlük değeri sadağatin üstüne geçer ve kişi doğru olanı yapar. Böylece değerlerimiz, içinde bulunduğumuz durumlarda en doğru kararı vermemizi sağlar.

“ Karakteri, kişinin koruyucu Tanrısıdır”

HERACLİTOS

## 2.5 Değerlerin Sınıflandırılması ve Başlıca Değerler

Dünyanın farklı meridyenlerinde insanlar, farklı hayatlar sürerler. Her toplumun kendi “doğru” ve “yanlış” tanımları vardır. Çünkü geçmişten gelen kültürel kodlar birbirinin aynı değildir. Göçebe bir toplum için evsiz bir hayat sürmek; özgürce yaşamının bir gereği iken bazı toplumlarda evsiz olmak utanılacak bir olaydır. Bu iki toplum için birbirlerinin yaşam biçimleri tasvip edilmez. Onlar atalarından ne gördülerse onu uygularlar. Bu yüzden yargılama yapmadan önce o kültürü tanımak gereklidir. “Değerler kültürün açıklanmasında en önemli öge olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle hem farklı kültürleri birbirleriyle karşılaştırmada, hem alt kültür incelemelerinde hem de örgüt kültürü incelemelerinde ve karşılaştırmalarında değerler esas alınmaktadır. Bunun için ne tür değerlerin olduğu ve bunların sınıflandırıldığı önemli olmaktadır. Değerler konusundaki çalışmalar incelendiğinde, yapılmış olan çalışmanın amacına bağlı olarak değerler konusunda çok sayıda sınıflamanın yapıldığı görülmektedir” (Doğan,2007).

Seyahat ederken yolda aracına bir yabancıyı almak bir insan için doğru bir hareket olabilir. Çünkü zor durumdaki birini aracına alarak ona iyilik etmiştir. Fakat başka biri için böyle bir davranış çok tehlikeli bu yüzden de yanlıştır. Böyle bir durumda bir insanın nasıl karar vereceği onun kendi değerlerine bağlıdır. Değerleri sınıflandırırken kültürün kullanılmasının en önemli nedeni budur. Yaşanmışlıklarımız, her hangi bir durumda karar alırken bize yol gösterir.

“Değerleri sınıflandırılması konusundaki çalışmalar iki grup altında toplanabilir. Bunlardan bir grubu, evrensel düzeyde bütün kültürler için geçerli olabilecek bir sınıflandırma yapmaya yöneliktir” (Doğan,2007).

Birinci grupta değerlendirilmede değerler evrensel düzeyde ele alınırken tek bir kültürün etkisi yerine bütün kültürler açısından incelenir. Böylece dünyanın hangi ülkesinde yaşadığına



yada hangi kültürün etkisi altında olduğuna bakılmaksızın tüm insanlar için geçerli olan değerlerin üzerinde durulur.

“Bu genel nitelikteki çalışmalardan bir kısmı değerleri nitelikleri itibari ile sınıflandırmaya yöneliktir. Bunlar arasında en başta gelen Parsons ve Shils’in 1951 yılında ve Kluckhohn ve Strodtbeck’in 1961 yılında yapmış oldukları çalışmalarda tanımlanmış olduğu değer boyutlarıdır.<sup>101</sup> Parsons ve Shils kutupsal değer boyutlarını, duygusal-duygusal olmayan, bireye ve gruba yönelim, evrensel ve yerel yönelim, başarıya yönelim, özele ve genele yönelim biçiminde ele alırken, Kluckhohn ve Strodtbeck ise değer boyutları olarak insan doğasına ilişkin iyi-kötü; insan ile doğa arasındaki ilişkilerin niteliğine yönelik olarak eylemlerin niteliğini doğaya boyun eğme ve doğa üzerinde hâkimiyet; zamana yönelik olarak geçmiş ve gelecek; eylemlerin amaçlarına yönelik olarak araç ve amaç ile insan ve toplum ilişkilerine ilişkin olarak da uyma ve bireysel özerklik olarak tanımlamışlardır. Değerleri genel düzeyde sınıflandırmaya ilişkin diğer bir grup çalışma ise değerleri ilgili oldukları toplumsal yaşamın farklı alanlarını esas alarak yapılan sınıflandırma çalışmalarıdır. Bu grupta yer alan çalışmaların başlıcaları Allport, Vernon ve Lindzey ile Graves’in yapmış oldukları çalışmalarıdır.<sup>102</sup>

a) Allport, Vernon ve Lindzey’in Değerler Sınıflaması

**Teorik Değerler:** Genel ilgi alanı gerçeğin ortaya çıkarılması olan değerlerdir. Bu alanda muhakeme, rasyonel düşünce, şüphe, eleştiri ve deneysel araştırmalar benimsenen değerlerdir.

**Ekonomik Değerler:** İş hayatında gerekli olan servet birikimi ve başkalarını geçmeye yönelik değerlerdir. Faydacı ve pratik eylemler benimsenen değerlerdir.

**Estetik Değerler:** Gerçeği güzelde arayan değerlerdir. Simetri, zarafet, uyum benimsenen değerlerdir.

**Sosyal Değerler:** Sevgi, insan ilişkilerini düzenlemeye yönelik değerlerdir. Sempati, verici olan ve kibarlık benimsenen değerlerdir.

**Politik Değerler:** Güç elde etme ve diğerleri üzerinde nüfuz sahibi olmaya yönelik değerlerdir. Bunu sağlayan eylemleri benimseyen değerlerdir.

**Dini Değerler:** Evrenin bütünlüğü ve bunun tarifine yönelik değerlerdir.

b) Graves'in Değerler Sınıflaması

Allport, Vernon ve Lindzey'in yapmış olduğu sınıflandırmaya paralellik gösteren ama daha çok, insanın sosyalleşme düzeylerini esas alıp her bir düzey değerlerini tanımlamaya çalışan bir başka sınıflandırma ise Graves'in yapmış olduğu sınıflandırmadır. Graves'in sınıflandırması aşağıdaki gibidir.

**Tepkisel var olma düzeyine ilişkin değerler:** Bu düzeyde insanlar fizyolojik ihtiyaçlarına tepki verirler. Acıyı gideren şeyler iyidir. Acıyı gidermeye yönelik davranış ve tutumlar doğru davranışlardır.

**Geleneksel var olma düzeyine ilişkin değerler:** Bu düzeyde, insan var olmak için çaba harcar. Sürdürmek istediği var olma biçimi, atalarının yaşam biçimidir. Atalarının yaşam biçimine uygun tutum ve davranışlar doğru davranışlardır.

**Ben merkezli var olma düzeyine ilişkin değerler:** Bu düzey, bireyin kendisini ayrı bir birey olduğunu fark ettiği düzeydir. Bireyi birey yapan tutum ve davranışlar doğru davranışlardır.

**Fedakar var olma düzeyine ilişkin değerler:** Bu düzeyde, acı çekme, öbür dünya için yaşamak ön plandadır. Bireyi öteki dünyaya hazırlayan tutum ve davranışlar doğru davranışlardır.

**Materyalist var olma düzeyine ilişkin değerler:** Bu düzeyde dünyanın sırlarını öğrenme, ona hükmetme ve pozitif bilimsel yöntemleri kullanma ön plana çıkar. Buna yönelik olarak başarı, sahip olma, statü, rekabet ve girişimciliğe yönelik tutum ve davranışlar doğru davranışlardır.

**Var oluş düzeyine ilişkin değerler:** Bu düzeyde temel değer bilgiye ve kozmik gerçekliğe yöneliktir. İnsanın kendisine olan güveni dini inancı nedeniyle değil; insani inanç nedeniyledir. Birey hayata, bağımsızlığa, herkesin çıkarını gözetmeye önem verir. Farklı değerlere insanlara saygı gösterir. Bunlara yönelik tutum ve davranışlar benimsenen değerlerdir” (Doğan,2007).

Bir kültürde kesinlikle doğru kabul edilen davranışlar bir başka kültürde esefle kınanabilmektedir. Bunun arkasında “değerlendirme sorunu” vardır. Mesela kavga etmek kötüdür. Bireyler sorunlarını çözemedikleri gibi bir de yaralanırlar. Fakat bazı kültürlerde özellikle erkek çocuklar daha sert mizaçla yetiştirilir. Herhangi bir sorun karşısında uzlaşma yoluna gitmektense yumruklar kullanılır. Çünkü o toplumun yaşam koşulları böyle davranmayı gerektirir. Kısıtlı imkanlar, can güvenliği olmayan bir yaşam alanı ve ailenizi korumak zorunda olmak.... Özellikle doğu bölgelerimizde yaşanan kan davalarını buna örnek gösterebiliriz. Batıda yaşayanların “değerlendirme biçimleri” ile doğuda yaşayanları çok farklıdır. İstanbul’da küçük bir çocuğun eline silah alması kesinlikle kabul edilemeyecek bir davranışken doğuda küçücük çocuklar tüfek taşımaktadırlar. Aksi halde dağ başındaki köylerinde kendilerini vahşi hayattan koruyamazlar.

Değerlerin evrensel düzeyde sınıflandırılması yukarıda bahsedilen “değerlendirme sorununu” bir nebze ortadan kaldırır. Evrensel kabul edilen değerler, dünyanın neresinde olursa olsun bireylerce ortak olarak benimsenir. Örneklersek; cinayet işlemek suçtur. Ve meşru müdafaa olmadığı takdirde kimsenin canına kastedilemez. Yada hırsızlık yapmak yanlış bir davranıştır. Dünyanın hangi ülkesine giderseniz gidin hırsızlık yapmak olağan kabul edilmez.

“Değerlerin sınıflandırılmasına ilişkin ikinci grupta yer alan çalışmalar ise değerleri kültürel boyutları (değişkenleri) esas alarak sınıflandıran çalışmalardır. Bu çalışmalarda, amaç öncelikle kültürel değişkenleri kuramsal olarak tanımlamak ve değişkenleri esas alarak değerleri tanımlamak ve açıklamaktır. Bu çalışmaların en yaygın bilinenleri, Hofstede, Elizur, Schwartz ve Bilsky ile Rokeach tarafından yapılan çalışmalardır. Bunlardan ilk üçü kültürel değişkenleri ve bunlarla ilgili değerleri kuramsal bir çerçevede açıklarken, Rokeach, kuramsal kayıdan uzak bir biçimde bir toplumda var olan değerlerin neler olduğunu tespit edip bunları ortak özelliklerine göre sınıflandırma yoluna gitmiştir. Kültürleri karşılaştırmak için yaygın olarak kullanılan ölçeklerden biri Rokeach tarafından geliştirilmiş ölçektir” (Doğan,2007).

#### a) Hofstede'in Değer Sınıflaması

İnsanoğlu topluluk halinde yaşarken mevcut düzeni korumayı kanunlar kanalıyla başarır. Geçmişte yani hukuki düzenlemelerin olmadığı dönemlerde de düzeni korumayı sağlayan kurallar vardı. Ve bu kurallar belirli yaşanmışlıkların sonucunda hissedilen ihtiyaçtan ortaya çıkmışlardı. Toplumlar ortaya çıkan bir sorunu çözebilmek, karşılaşılan tehlikeye karşı paniği yatıştırabilmek için kurallar koydular. Bu kurallar neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlerken toplumsal değerlerinde şekillenmesini sağladı. Hofstede, değerlerin oluşumunu toplumların karşı karşıya kaldığı sorunlar karşısında çözüm arayışına dayandırmaktadır.

“Hofstede'nin değerlere ilişkin çalışması yukarıda açıklandığı gibi, değerlerin oluşumunun toplumların karşı karşıya kaldığı tehlike ve endişelerin giderilmesi temeline dayandırılması nedeniyle kuramsal özellik taşır. Hofstede'nin değer boyutları, toplumların karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm getirme arayışına dayanmaktadır. Değişim ve değişimin neden olduğu belirsizliğe ilişkin değer boyutu olarak belirsizlikten kaçınma düzeyi, birey-toplum karşıtlığına ilişkin değer boyutu bireycilik-kolektivizm, toplumdaki hiyerarşi ikilemine ilişkin güç mesafesi ve insanlar arası ilişkinin niteliğine ilişkin dişil-eril davranış niteliği Hofstede'nin tanımladığı değer boyutlarıdır.<sup>104</sup> Hofstede'nin değerleri incelemesi değerlerin tanımlanmasından çok değerlerin ilgili olduğu boyutları belirlemeye ve tanımlamaya yöneliktir” (Doğan,2007).

#### b) Schwartz'ın Değer Sınıflaması

“Değerlerin kuramsal bir temele dayandırılarak sınıflandırılması çabasındaki bir diğer çalışma ise Schwartz ve Bilsky'ye aittir. Kuram, yukarıda açıklandığı üzere, üç alandaki toplumsal gereksinimlerin karşılanmasına ilişkin güdülenme temeline dayanmaktadır. Bu temel üzerinde iki kutuplu iki ana boyut, kendine yönelme-kendini aşma ve değişme açıklık-muhafazakârlık boyutlarıdır.<sup>105</sup>” (Doğan,2007).

Tablo2.1 Schwartz'a göre değer grupları ve değerler (Doğan,2007).

<b>Değer Grupları</b>	<b>Değerler</b>
Bireysel Özerklik(bağımsızlık)	Yaratıcılık Özgürlük Bağımsızlık Merak
Bireysel Hedefleri	Eyleme geçme Belirleyebilme Cesaret
Hazcılık(Hedonizm)	Yaşamda çeşitlilik Heyecan verici yaşam Zevk Eğlenceli yaşam Hırs, Etkileme Zekâ Özsaygı
Güç	Otorite Zenginlik Genel imajın korunması Sosyal güç, Sosyal kabul
Güvenlik  İtaatkârlık  Geleneksellik	Aile güvenliği Ulusal güvenlik Sosyal düzen Yapılan iyiliğe karşılık verme Sağlık Ait olma duygusu Bireysel disiplin, İtaatkârlık Nezaket Ebeveynlerini onurlandırma  Alçakgönüllülük İçtenlik, samimiyet Geleneklere saygı Ölçülülük, ılımlılık Tarafsızlık, önyargısız olma
İyilikseverlik	Dürüstlük Bağışlayıcılık Sadakat Sorumluluk Dostluk Manevi yaşam

	Sevgide olgunluk Yaşamda anlam bulma
Evrensel Düşünce	Geniş fikirlilik, Bilgelik Sosyal adalet Eşitlik Barış içinde bir dünya Güzellik (Estetik) Doğa ile bütünleşme Çevreyi koruma İçsel uyum

### c) Elizur'un Değer Sınıflaması

Değerler konusunda kuramsal olarak yaklaşan Elizur ve Sagie ise, değerlerin tanımlanmasına ve sınıflandırılmasına ilişkin daha genel çerçeve oluşturmak amacındadırlar.<sup>111</sup> Elizur ve Sagie'nin üzerinde durdukları temel nokta, bireysel değerlerin temel unsurları ile bunların ilgili olduğu yönlerin belirlenmesidir. Üzerinde durulan bir diğer nokta ise yaşam değerleri (bireysel değerler) ile çalışma değerleri ilişkisinin kurulmasıdır. Elizur ve Sagie'ye göre değerlerin incelenmesinin üç farklı yönü mevcuttur. Bunlar değer şekillenmeleri (value modality), odaklanma derecesi ve ilgili yaşam alanıdır.

Değer şekillenmelerinin üç biçimi vardır. Bir kısım değerler, sağlık, güvenlik, ekonomik vb. somut maddi sonuçlara ilişkin olup araçsal niteliktedir. Bir kısım değerler ise, insanlar arasındaki ilişkilere ilişkin olup duygusal değerlerdir. Diğer kısım değerler ise inanç ve düşüncelere ilişkin olup bilişsel niteliktedir.

Değerlerin ikinci yönü ise odaklanma derecesi ile ilgilidir. Bazı değerler anlam itibari ile son derece açıktır. Bunlar, para, iyi arkadaş, çalışma performansı vb. belli sonuca yönelik olup hangi davranış ve tutuma odaklandığı bellidir. Buna karşılık, diğer bazı değerler ise hayatın anlamı, topluma katkı, itibar vb. değerler gibi soyut, sınırları belli olmayan sonuçlara yöneliktir. Bu nedenle hangi davranış veya tutumu işaret ettikleri kolayca belirlenemez. Üçüncü yön ise değerlerin yaşamın hangi alanı ile ilgili olduğu ile ilgilidir. Yaşam alanları daha spesifik bir özellik taşıyan iş yaşamı ve iş yaşamı dışında kalan ev ve aile yaşamını da kapsayan genel yaşam alanıdır" (Doğan,2007).

..... Tablo 2.2 Elizur ve Sagie'ye göre değer sınıflamaları

<b>Yaşam Değerleri</b>	<b>Çalışma Değerleri</b>
Sağlık	İşin ilginçliği
Mutluluk	Sorumluluk yüklenebilme
Sevgi	Adil denetim
Güvenlik	Bağımsızlık
Yeteneklerini kullanabilme	Bireysel gelişme
Anlamli bir hayat	İşte başarı olanağı
İlginç bir hayat	Anlamli bir iş
Sorumluluk	İlerleme olanağı
Başarı	İşin takdir edilmesi
Tanınma	İtibar görme
Koşulları yaşama	Tanınma
Huzur	İş güvenliği
İlerleme	Firma imajı
İyi arkadaşlara sahip olma	İşin etkinliği
İtibar görme	Çalışma koşulları
Rahat bir hayat	İşin toplumsal statüsü
Topluma katkı	Ödemeler
Refaha ulaşma	Örgüt içinde güçlü olma
Güç	İnsanlar arası ilişkiler İşin sağladığı yararlar Topluma katkı Elverişli çalışma saatleri

#### d) Rokeach'ın Değer Sınıflaması

“Değerlerin sınıflandırılmasına ilişkin bir diğer çalışma ise Rokeach'a aittir. Rokeach'ın değerlere ilişkin sınıflaması kuramsal bir temelden hareketle değil, belli bir toplumda yaşayan bireylerin hangi değerlere sahip olduğu ve bunların nasıl sınıflandırılacağı biçimindedir. Rokeach, gözlemlediği değerlerin tanımlarını yaparak bireylere hayatlarındaki prensipleri yönlendiren değerlerin neler olduğunu sorarak değerleri belirleme yoluna gitmiştir. Rokeach'ın araştırma yoluyla elde ettiği değerleri on sekiz tanesi amaçsal ve on sekiz tanesi de araçsal olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Bu değerlere ilişkin geliştirmiş olduğu ölçek RVS (Rokeach Değerler Ölçeği) olarak bilinmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır.<sup>114</sup> (Doğan,2007).

Tablo 2.3 Rokeach'ın Değer Grupları

<b>Amaçsal Değerleri</b>	<b>Araçsal Değerleri</b>
Rahat bir yaşam	Hırs
Heyecan Verici Yaşam	Açık fikirlilik
Başarma duygusu	Yetenek
Barış İçinde Bir Dünya	Neşeli olma
Güzellik (Estetik)	Düzenlilik
Eşitlik	Cesaret
Aile Güvenliği	Bağışlayıcılık
Özgürlük	Yardımseverlik
Mutluluk	Dürüstlük
İçsel Uyum	İleri görüşlülük
Olgunluk	Bağımsızlık
Ulusal güvenlik	Zekilik
Zevk	Mantıklı Olma
Esenlik	Sevgi
Özsaygı	Sadakat
Sosyal Kabul	Nezakat
Dostluk	Sorumluluk
Bilgelik	Özdenetim

## 2.6 Karar Verme

Değerlerimiz kararlarımızı yönlendirerek yaşamımızın gidişatını değiştirebiliyorsa önce nasıl karar alındığı üzerinde durulmalıdır. Çünkü her karar sanıldığı gibi üzerinde uzun uzadıya düşünülerek verilmez. Hatta çoğu zaman duygular işin içine girerek durumu daha da zorlaştırır. Seçim yapmak herkes için zordur ve seçim yapmak zorunda kaldığımızda genelde ani kararlar veririz. Buda çoğunlukla hata yapmamıza yol açar. İnsanların karar verirken zorlanmalarının nedeni; her kararla birlikte değişimi de kabul etmelerindedir. İş değişikliği yapmak, yeni bir eve taşınmak ya da sigarayı bırakmak. Alınan karar sonucunda insanın mevcut yaşayış biçiminin değişmesi kaçınılmazdır.



Zohar, Kuantum Teorisine göre nasıl karar aldığımızı şöyle açıklar;

“...Bu koşullarda bir seçim, ‘olası düşünce’nin dalga fonksiyonunu çökerten bir yoğunlaşma ediniminden başka bir şey değildir.

Örneğin sigarayı bırakma seçimini ele alalım. Tüm mantığım bana sigaranın kötü olduğunu söylüyor ve bu büyük bir ihtimalle başka insanlar için de geçerlidir. Eğer aklımı dinlersem şüphesiz sigarayı bırakmam gerektiğine karar vereceğim. Hatta kendimi bu konuda harekete geçtiğime ikna etmek için ‘yarın’ bırakmaya söz verebilirim ya da hipnoz ya da akupunktur gibi dalavereye başvurabilirim. Fakat böyle dalaverelerin etkileri kısa ömürlüdür ve ‘yarın’ bir türlü gelmeyen uzun bir zamandır. Böylece akla karşı davranmaya devam ederim, her yeni bir sigara yakışında akla karşı bir seçimde bulunurum. Fakat bir gün sigarayı bırakırım. Bir sabah, böyle bir şeyin olacağını hiç düşünmezken, çöpe atmak üzere sigara paketime uzanırım. Bırakmayı seçmişimdir. Seçimimi bunun üzerine gitmekten yana yapmışımdır. Ama niçin?

Kuantum terimleriyle bu ‘niçin’nin kesin bir yanıtı yoktur. Bütün kesin yanıtlar (tüm mantık ve akıl klasik yapılanmalardır) seçim yapıldıktan sonra düşüncenin dalga fonksiyonu çöktüğü an ortaya çıkar. Seçimimizi mantığımız yapmaz. Bu determinist bir düşünce biçimidir. Tam tersine mantığımızı ortaya çıkaran şey, seçimlerimiz, bu seçimlere bağlı bir dizi üst üste geçmiş nedenlerle bağdaştırılan özgür ve belirlenmemiş seçimlerimizdir.

... Sigarayı bırakma seçimim, sağlığıma ve uzun yaşama değer verdiğimi, daha da ötesinde, belki benim ilerideki kazançlar uğruna anlık ayartıcı zevklere direnebildiğimi gösterirken, bırakmama seçimim de benim anlık, geçici zevkleri uzun süreli yararlar tercih ettiğimi gösterecektir.

Fakat seçimimin anlamı ne olursa olsun ve benimle ilgili ne söylerse söylesin her zaman bir 'çünkü'den önce gelecektir. Seçim müthiş bir özgürlük anında yapılmıştır ve buna Kierkegaard "kader sıçraması" diyecektir.

.... Ve bu seçim benim dışımda kimsenin ve hiçbir şeyin sorumluluğunda değildir. İşte bu özgürlüğün bizi tam anlamıyla bilinçli bir şekilde kontrolümüz olmadan yaptığımız seçimlerden sorumlu tutmak gibi korkunç bir yönü vardır.

Sigarayı bırakma seçimimin nedeni uzun yaşama isteğimidir; bırakmama nedenim de bundan zevk alıyor olmamdır. Fakat nedenlerin seçimlerle aralarındaki ilintiye bakarsak, sigarayı bırakmam daha olasıdır.

Nedenle seçim arasındaki ilinti, seçimlerin kolay yapılmasını, daha az enerji talebinde bulunmasını sağlar, dengeyi sağlar fakat arzu edilen sonucu garantilemez.

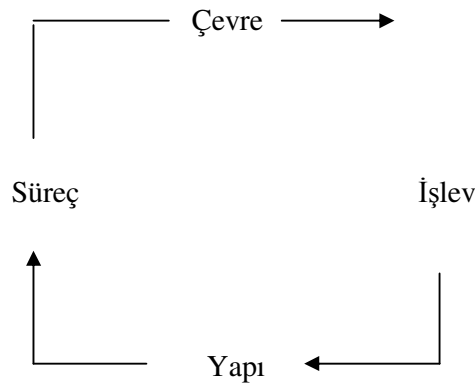
Genelde zihnimizin kuantum doğası, en az enerji sarfiyatı ve en az yoğunlaşma gerektiren seçimler yapmayı cazip kılar. Bu yüzden bizler doğamız gereği alışkanlık edinen ya da taklit eden yaratıklarız. Alışkanlık bir çeşit hazıra konmadır, çok az çaba gerektirir.... Beni alışkanlık edinmeye iten özgün seçim kolaylıkla yapılırken, daha sonra o alışkanlıktan kurtulmak dev çabaları gerektirebilir.

Bir anlamda her alışkanlık tembel ve ürkek biri için kaçıştır. Böylelikle fazla enerji sarfetmeyiz ve aynı zamanda da özgürlüğümüzün ağır yükü üzerimizden gider. Bir kez alışkanlık haline gelince, onu tekrarlama olasılığımız fazladır ve bu durumda seçim unsuru neredeyse hiç yoktur.... Düşük enerjili bir eylem olan alışkanlık beyne az enerji pompalar..."

“Değişim kararları yukarıdaki gibi veriliyorsa, bizim yapabileceğimiz, idealimize ulaşmak için karar vermeye (değişmeye) zorlayacak ortamı yaratmaktır” (Değirmenci, 2007).

Bir insanı seçim yapmaya ya da karar vermeye iten içindeki değişim arzusudur. Değişimin olabilmesi için de içinde bulunduğu durumdan huzursuz olması gerekir. Bu huzursuzluğu yaratan insanın ideali ve mevcut durumu arasındaki farktır. Kişi üzerindeki bu baskı nedeniyle kendini değiştirmek için zorlar. Başarısız bir lise öğrencisini ele alalım. Mevcut durumuna bakıldığında bu öğrencinin üniversite sınavını kazanamayacağı aşikardır. Öğrenci gelecekte meslek sahibi olmak ve rahat bir hayat sürmek istiyorsa üniversiteyi kazanmalıdır. O halde daha çok ders çalışması, daha disiplinli davranması gerekmektedir. Kısacası yaşamında bir değişim yapması zorunludur.

İnsanlar genellikle “neyi” değiştirmek istediklerini tam olarak bilemezler. Bu yüzden ne istediklerini belirlemek için bir yöntem ihtiyacı duyarlar. “Değişimin olabilmesi için öncelikle ne istediğimize karar vermemiz ya da seçim yapmamız gerekir. Olayların içine içine girdikçe ne istediğimizi tam olarak bilmediğimizi fark ederiz. Bu nedenle aşamalı sorgulama yöntemi çalışmalarımızın dayanak noktalarından birini oluşturmaktadır” (Değirmenci, 2007).



Şekil 2.1 Aşamalı sorgulama süreci (Değirmenci,2007)

Aşamalı sorgulama yöntemi; mevcut durumumuzu belirlememizi sağlar. Birinci basamağı olan işlev; ne yaptığımızla ilgilidir. Süreç; yaptığımızı nasıl yapıyoruz sorusuna cevap verir. Yapı; öğeler ve öğeler arasındaki bağları gösterir. Kişilikle ilgilidir. Bir insanı işe alma kararı verirken önce onun yapısına bakılır. Yapı; birey için neyin en önemli olduğunu yani temel değerlerini gösterir. Tıpkı insanlar gibi şirketlerinde temel değerleri vardır. “Nasıl bir insan” ya da “Nasıl bir şirket” sorularına aynı cevaplar alınır.

Şirketlerin tek kuruluş nedenleri kurucularına sürekli para kazandırmak değildir. Onlarında neden var olduklarını gösteren, kararlarını alırken başvurdukları karar verme kılavuzları vardır. Şüphesiz ki bu kılavuzlar şirketin temel değerlerinden ibarettir. Bu yüzden bir insanı işe almadan önce onun organizasyonun temel değerlerine uygunluğuna bakılır. Yani yapısı incelenir. Diyelim ki bir şirket için deneyimli ve yaratıcı bir mimar aramıyor. İşe başvuran bir aday, saygın bir üniversitenin mimarlık bölümünü dereceyle bitirmiş. Ayrıca on küsur senedir sektörün önde gelen kuruluşlarında çalışmış. Yalnız yapılan iş görüşmesinde bu adayın değişime karşı dirençli olduğunu fark ediliyor. Mimari konusunda geleneklere fazlasıyla bağlı ve yenilikleri kabul etmek istemiyor. Kısacası adayın değerleri ve şirketin değerleri birbirleriyle örtüşmüyor. Aynı yöne bakmıyor, aynı şeylere inanmıyorlar. O halde o kişi şirket için uygun bir aday değildir. Yapısı dikkate alınmadan bu mimar işe alınsaydı; kişinin kurallar karşısında göstereceği direnç, diğer çalışanlarla yaşayacağı tartışmalar, örgüt yapısına zarar verirdi. Bir insanın değerleri şirket kültürüne uymuyorsa onunla birlikte çalışılmaz.

İlkokul karnelerini hatırlarsak onların içinde de yapının değerlendirildiği bir bölüm vardır. Hatta karne iki bölüme ayrılır. İlk sayfada derslerdeki başarılarla, ikinci sayfada ise “davranış gelişimine” not verilir. Büyüklere saygı, kurallara uyma, aldığı görevi yerine getirme başarısı, arkadaşlarıyla geçimi, yardım severliği... Hepsi değerlerle ya da daha doğrusu bu değerleri uygulama başarısıyla ilgilidir. Üniversite de alınan not dökümlerinde bu tür değerlendirmeler yer almaz. Ama akabinde içine girilen iş yaşamında karşılaşılan tüm performans değerlendirmeler ilkokul karnelerinden farksızdır. Çünkü yeniden aşamalı

sorgulamanın “yapı” bölümü gündeme gelir. Böylece kişisel değerlerin şirket değerleriyle uyumu kontrol edilir.

## 2.7 Araç Ve Sonuç Değerlerin Farkı

Bir insan ya da bir şirket, her ikisinin de var olmaları için nedenleri vardır. Bu yüzden ne insanların ne de organizasyonların davranışları tesadüfi değildir. Dışarıdan bakılınca çoğu karar anlamsız gelebilir. Oysa en basit kararın bile bir dayanağı vardır. İnsanlar kararlar almaları almadan önce onları değerler hiyerarşilerinin onayına sunarlar. Ve sonunda verilen kararlar kişinin var olma sebebi neyse ona hizmet eder. Ama değerlerle ilgili farkında olmadan şöyle bir yanılgıya düşülür. “Sonuç değerler” ile “araç değerler” birbirleriyle karıştırılır. “Eğer size, “En çok neye değer verirsiniz?” diye sorsam, belki bana cevap olarak, “sevgi, aile, para” dersiniz. Bunların arasında sevgi, izlemekte olduğunuz sonuç değerdir, yani kavuşmak istediğiniz duygusal durumdur. Ama aile ile para yalnızca araçtır. Yani bunlar, gerçekte istediğiniz duygusal durumları olduracak yollardır. Eğer size, “Ailen sana ne veriyor?” diye sorsam, belki, “Sevgi, güvence, mutluluk,” dersiniz. Aslında değer verdiğiniz, yani izlemekte olduğunuz şeyler, sevgi, güvence ve mutluluktur. Para konusunda da aynı şey geçerlidir. Şimdi size, “Para senin için ne anlam taşıyor, sana ne veriyor?” diye sorsam, belki bana, “Özgürlük, etki yapabilme, katkıda bulunabilme, bir güvence duygusu,” dersiniz. Yine aynı şey ortada. Para yalnızca bir araç oluyor, çok daha derin değerleri, duyguları istiyor, onlara hayatınızda sürekli sahip olmak istiyor, paranın bunu getirecek bir yol olduğunu düşünüyorsunuz. Hayattaki zorluk, pek çok kimsenin sonuç ve araç değerler arasındaki farkı anlamaması, bu nedenle çok acı çekmesidir. **İnsanlar genellikle araç değerleri kovalamakla öyle meşguldür ki, gerçek istekleri olan sonuç değerleri elde edememektedirler**” (Robbins, 1995).

Gerçekten de insanlar sonuç değerleri genellikle ihmal etmektedirler. Bazen insanlar kendilerini kazanmaya o kadar çok kaptırırlar ki durup kendilerini kutlamaya vakitleri olmaz. Çok zengin ya da çok başarılı ama mutsuz insanların sorunu; araç değerlere odaklanmalarıdır. Elbette araç değerlerde önemlidir ama bizi mutluluğa sonuç

değerlerimize kavuşmak ulaştırır. Bir şirket için para kazanmak zorunludur. Ortaklarına para kazandırmayan bir şirket, bir süre sonra iflasın eşiğine gelecektir. O halde bir şirketin değerler hiyerarşisinde para kazanmanın yer almadığı söylenemez. Şirketin her şeyden önce yapmakta olduğu işi sürdürebilmek için sıcak para akışına ihtiyacı vardır. Çalışanlarının ve onların ailelerinin karnını doyurabilmek için paraya ihtiyacı vardır. Büyümesini sağlayacak girişimleri yapabilmek için yine paraya ihtiyacı vardır. Kısacası para kazanmak, şirketin varlığını sürdürebilmesinin bir koşuludur. Peki bir şirketin var olma sebebi sadece “para yapmak” olabilir mi? Elbette, hayır. Para daima bir araç değerdir. Bir şirket için faaliyet gösterdiği sektörde, yeniliklerde lider olmak, müşterilerine en iyi hizmeti sunmak ya da kalıcı olmayı başarmak... Varoluş sebebinde bu ve bunlar gibi daha ulvi değerler gizlidir. Aksi halde sadece ortaklarına para kazandırmak gibi bir hedef ile çalışanların motivasyonu sağlamak mümkün olmaz.

“Merck & Company yüzüncü yıldönümüne ulaştığında, Değerler ve Vizyonlar: Bir Merck Yüzyılı başlıklı kitabı yayınladı. Bir şey dikkatinizi çekti mi? Başlık, Merck’in yaptıklarından hiç bahsetmiyor. Merck kitaba, Kimyasallardan İlaçlara Bir Merck Yüzyılı ya da Merck’de Finansal Başarının Yüzyılı gibi isimler de verebilirdi. Fakat yapmadı.

Bunun yerine, tarihi boyunca bir dizi idealden ilham alan ve bu ideallerle yönlenen bir şirketi vurgulamayı tercih etti. 1935’te (şirketlerde “değerler mottoları” moda olmadan onlarca yıl önce) George Merck II, bahsi geçen idealleri “ [Biz] tıp biliminin ilerlemesi ve insanlığa hizmet etme ideallerinden gerçekten ilham alan, bu endüstri için çalışan kişileriz.”<sup>4</sup> şeklindeki konuşmasıyla açıkça ifade etmişti. 1991’de –şirket elli altı yılını doldurmuş ve liderlikte üç tam kuşak geçmişken-, Merck’in Başkanı P.Roy Vagelos aynı idealistik ezgiyi dile getiriyordu: “Her şeyin ötesinde, hatırlatayım ki bizim işteki başarımız, hastalıklara karşı zafer kazanmamız ve insanlığa yardım etmemiz anlamına gelmektedir.”<sup>5</sup>

Bu ideallerden oluşan zeminde, Merck’in, “nehir körlüğü” diye bilinen, vücut dokusunda kümeler halinde ilerleyip sonuçta gözlere ulaşarak ağırlı körlüğe yol açan parazitik

kurtçukların sebep olduğu ve üçüncü dünya ülkelerinde bir milyonun üzerinde insana bulaşmış bir hastalığı tedavi edici bir ilaç olan Mectizan'ı geliştirip hastalara karşılıksız dağıtmaya karar vermesi, bizleri hiç şaşırtmıyor. Bir milyon müşteri iyi bir pazardır, tabii ki alıcıların gücü, ürünü satın almaya yettiği sürece. Üretime devam edilmediği takdirde projeye yatırılan paranın büyük bir getirisi olmayacağını daha başından görmesine rağmen Merck, bazı devlet kuruluşlarının veya üçüncü kişilerin ürünü satın alabilecekleri beklentisiyle işe girişti. Fakat beklentisi gerçekleşmedi ve ilacı ihtiyacı olan hastalara bedava dağıtma yoluna gitti.<sup>6</sup> İlacın hastalık riski altındaki milyonlarca insana gerçekten ulaştığından emin olmak için, masraflarını kendisi karşılayarak dağıtım çalışmalarını da doğrudan kendisi üstlendi.

Merck'in Mectizan kararını niye aldığı sorulduğunda, Vagelos, ürün geliştirmekten vazgeçme kararının, kendisini "insan hayatının korunması ve iyileştirilmesi işinde" gören bir şirketin çalışanları olarak Merck bilim adamlarının moralini bozabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca şu yorumu da eklemiştir;

On beş yıl önce Japonya'ya ilk gidişimde Japon işadamları, II. Dünya savaşından sonra toplumu yiyip bitiren tüberkülozun kökünü kurutmak için Streptomycini Japonya'ya Merck'in getirdiğini söylediler. Evet, bunu yaptık ve bu işten de para kazanmadık. Fakat Merck'in bugün Japonya'daki en büyük Amerikan ilaç şirketi oluşu da bir tesadüf değildir. Bu tür girişimlerin uzun vadeli sonuçları önceden belirgin olmasa da, yine de her zaman bir şekilde karşılığını verdiğini düşünüyorum<sup>7</sup>" (Collins, Porras, 2001).

Kendisini; "insan hayatının korunması ve iyileştirilmesi işinde" gören şirket. Şüphesiz ki Merck'in kalıcı ve vizyoner bir şirket olmasının sırrı budur. Merck'inde diğer şirketler gibi para kazanmaya ihtiyacı olmakla birlikte Merck, para kazanmanın bir araç değer olduğunun farkındadır. Bu yüzden yeri geldiği zaman kısa vadeli kazançlarından vazgeçebilmiştir. Eğer Merck, Mectizan ve Streptomycini geliştirmeseydi varoluş nedenine ihanet etmiş olurdu. Sadece para kazanıp her yıl daha fazla kar elde etmek için kırışık

önleyici bir sürü ilacı piyasaya sürebilirdi. Ve daima genç kalmak isteyen çoğu zengininin ilgisini çekebilirdi. Ama öyle yapmadı. Aldığı kararların “sonuç değerler” ile uyumlu olmasına özen gösterdi. Ayrıca tamamen idealistlik hülyasına kapılıp “araç değerler” de ihmal edilmedi.

## 2.8 Değerlerin Etkin Kullanımı

Çocukken ailelerimizden dinlediğimiz nasihatler üç aşağı beş yukarı birbirlerine benzerler. Ve bu nasihatlerin temelinde onların beklentileri yatmaktadır. Bir ailenin her şeyden önce çocuğundan beklediği; onun ailenin temel değerlerini benimsemesi ve değerleriyle tutarlı bir hayat yaşamasıdır. Her toplumun kendine ait bir yaşanmışlığı yani kültürü olduğunu biliyoruz. Değerlerde kültür kanalıyla şekilleniyor. O halde kültürden kültüre farklı değerler ön plana çıkıyor. İran’da yetişen bir çocukla Amerika’da yetişen bir çocuğun değerleri, elbette ki birbirlerine benzemiyor. Ama hangi kültürde yetişilirse yetişilsin, ailelerin beklentisi değişmiyor.

“ Anneler ve babalar çocuklarına önce iyi bir insan olmalarını öğütlerler. İyi insan ne demektir? İyi insanın sahip olası gereken niteliklerle iyi bir şirketin sahip olması gereken nitelikler arasında fark var mıdır? Bu sorulara yanıt verebilmek için; “ Nasıl bir çocuğunuz olmasını istersiniz?” sorusunun yanıtıyla “ Nasıl bir şirketiniz olmasını istersiniz?” sorusunun yanıtlarının karşılaştırılması yeterlidir. İyi insan denilince: **üretken, bilgili, ahlaklı, güzel, güçlü insan** aklımıza gelir” (Değirmenci, 2007).

Üretken, bilgili, ahlaklı, güzel, güçlü... Aileler nasihatleri kanalıyla çocuklarının bu beş boyuta sahip olması için uğraşır. Aynı beklenti organizasyonlar içinde geçerlidir. Bir şirketinde; üretken, bilgili, ahlaklı, güzel ve güçlü olması beklenilir. Bu beş niteliğe;



“sistem boyutları” diyoruz. “İyi bir insan olmak için geçerli olan nitelikler, iyi bir şirket içinde geçerlidir. Bu boyutları şirketler için aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

1. Zenginliğin üretilmesi ve dağıtılması ya da gerekli mal ve hizmetlerin üretimi ve adil dağıtımının yapılması
2. Gerçek (bilgi), beceri bilgisi ve anlayışın yayılması ya da yaratılması
3. Güzelliğin, olmanın duygusal yönlerinin, yapılanın ve olanın anlam ve heyecanının yaratılması ve yayılması
4. Kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve korunması amacıyla; işbirliği, koalisyon, rekabet ve çatışma için; değerlerin oluşturulması ve kurumsallaştırılması
5. Gücün çoğaltılması ve geliştirilmesi, yani yasallık, otorite ve sorumluluğun ya da hükmetme kavramının sorgulanması (Garajedagli, 1999).

Mademki insanların ve şirketlerin gelecekle verdikleri kararlara göre şekilleniyor, gerek organizasyonlar için gerek insanlar için doğru karar almanın yolu; değerlerini etkin kullanmaktan geçer. Anthony Robbins, İçindeki Devi Uyandır adlı kitabında; değerler hiyerarşimizin sıralamasını değiştirerek hayatımızı değiştirebileceğimizi söylüyor. “Değerlerime bakıp şu soruyu sormaya başladım; “Nihai kaderimi yaratmak için değerlerim nasıl olmalı? Olabileceğim en iyi insan olup hayatım boyunca en geniş etkileri yapabilmem için nasıl olmalı?” (Robbins, 1995).

Robbins, kitabında değerleri “yaklaşmak istediğimiz değerler” ve “kaçmak istediğimiz değerler” olarak ikiye ayırıyor. Ve yaklaşmak istediğimiz değerlerin bizi motive edip misyonumuza götürecek adımları atmamızı sağladığını oysa diğerlerinin bizi demotive ederek engellediğini anlatıyor. “ Sizde benim de sürekli olarak zevk yaratan değerlere doğru hareket halinde olduğumuz doğrudur ama bazı duygulara diğerlerinden daha çok değer verdiğimizde doğrudur. Size en büyük zevkleri verebileceğini düşündüğünüz duygular nelerdir? Sevgi mi, başarı mı? Özgürlük mü, yakınlık mı? Serüven mi, yoksa güvence mi? Ben en çok değer verdiğimiz bu zevkli durumlara **yaklaşmak istediğimiz**

**değerler** diyorum, çünkü bunlara ulaşmak için en çok şeyi yapmaya hazır ve razıyızdır” (Robbins, 1995).

Gerçekten de her insan için farklı değerlerin ön planda olduğu yadsınamaz. Bir insan için “sağlık değeri” en üst seviyede önemli olduğunu farzedelim. O yaşamındaki tüm kararları sağlığına zarar vermeyecek şekilde düzenliyor. Mesela asla sigara ya da içki kullanmıyor, hatta sigara kullanılan ortamlarda dahi bulunmuyor. Yiyeceklerinin organik olmasına özen gösteriyor. Düzenli spor yapıyor. Ama öte yandan da bu kişi yalnızlıktan ölesiye korkuyor. Diğer insanların onu onaylamasını istiyor, dışlanmaktan çekiniyor. Fakat sağlıklı yaşamak için yaptığı bazı davranışlar ve seçimleri çevresindekiler tarafından onaylanmıyor. Çevresindekiler onun kadar sağlıkları konusunda titizlenmiyorlar. Belki de onlar sağlıklı olmak için hayatı dolu dolu yaşamak gerektiğine inanıyorlar. Bu insanın “sağlık” değerini sürekli en ön planda tutması onu yalnız kalmak zorunda bırakıyor. O halde değerler hiyerarşisindeki sıralamanın değişmesi gerekiyor.

Anthony Robbins, bu adamın içine düştüğü çelişkinin nedenini şöyle açıklıyor; “Zevkli oldukları için tatmak istediğimiz duygular olduğu (zaten hayatta bunlara doğru gideriz), kaçınmak için ne olsa yapacağımız bazı duygularımızda vardır” (Robbins, 1995). Robbins, bu duyguların neden olduğu değerleri; “kaçmak istediğimiz değerler” olarak tanımlıyor.

“O halde unutmayalım ki, ne yapacağımız konusunda ne zaman bir karar versek, beynimiz ilk önce bu hareketin zevke ve acıya yol açıp açmayacağına bakıyor. Beyniniz sürekli olarak alternatifleri tartıyor, ne gibi bir etki yaratacağına bakıyor, bunu da sizin hiyerarşinize dayanarak yapıyor. Örneğin size gök dalışı yapın desem, sizinde en kaçmak istediğiniz duygu, korku olsa, herhalde eyleme geçmezsiniz, değil mi? Ama eğer ne pahasına olursa olsun kaçınmak istediğiniz duygu reddedilmekse, dediğimi yapmazsanız sizi reddedeceğimi de biliyorsanız, korkunuza rağmen uçaktan

atlırsınız. **Acının bazı duygulara bağladığımız görece düzeyleri, kararlarımızı etkileyecektir**” (Robbins, 1995).

“Yaklaşmak” ve “kaçınmak” istediğimiz değerler birbirleriyle çakıştıkları zaman büyük bir ıstırap çekiyoruz. Çünkü ne birinden ne ötekinden vazgeçebiliyoruz. Başarılı olmak istiyoruz ama küçük düşmekten ölesiyeye korktuğumuz için adım atacak cesareti bulamıyoruz. Özgürlüğü değerler hiyerarşimizin en üst basamağına yerleştiriyoruz. Ama yalnız kalmaktan korktuğumuz için kararlarımızı alırken çelişkiye düşüyoruz. Yani kendi kendimizi sabote ediyoruz.

“Eğer ulaşmak istediğiniz değerlerin tepesine **başarı** yazmışsanız, kaçınma listesinin başına da **reddedilmeyi** koymuşsanız, bu sıralamanın hayatınızda ne gibi zorluklar yaratabileceğini görüyor musunuz? Size hemen söyleyebilirim, başarının zevkine ulaşmak isteyen, ama bu arada reddedilme acısını hiç yaşamak istemeyen insan, uzun vadede başarılı olamayacaktır. Bu kişi aslında büyük bir başarıya ulaşmadan önce kendi kendini sabote edecektir” (Robbins, 1995).

Bir organizasyon ya da bir insan, hayatındaki etkinliğı sağlamak ve korumak istiyorsa içindeki değerler çatışmasına durdurmalıdır. Kendisi için önemli olanı biliyor ise kararlarını o yönde vermelidir. Ama “kaçınılacak” değerler insanları ve organizasyonları karar verirken tereddütte bırakırlar. Buda misyona yaklaştıracak adımları atmalarını zorlaştırır. Etkinliğı arttırmak için değerler hiyerarşisi baştan düzenlenmelidir.

Kaçınılan değerler; aşağılanma, suçluluk, hırs, başarısızlık ya da yalnız kalma... Onların bilincinde olup üstlerine gitmedikçe, değerlerimiz yaşamımızın etkinliğini arttıracak şekilde kullanılamaz. Yapmak istediklerimizi sağlayacak adımları atmaktan bizleri nelerin alıkoyduğunu bilmeli ve onları yok etmeliyiz.

Organizasyonlar ve insanlar; yaklaşmak ve kaçınmak istedikleri değerlerini tespit edip, onların birbirini sabote etmesini engelledikten sonra, misyonlarına doğru gidebilirler. Her ikisinden de beklenen “iyi insan” ya da “iyi bir şirket” olmak için sahip olmaları gereken niteliklere ancak bu şekilde ulaşabilirler.

## 2.9 Şirketlerde Temel Değerler

“İlk önce, bir şirketin niçin var olduğunu tartışmak istiyorum. Diğer bir deyişle, biz niçin buradayız? Sanırım ki pek çok insan yanlış bir şekilde, bir şirketin para kazanmak için var olduğunu düşünmektedir. Bu, bir şirketin varlığının önemli bir nedenidir fakat biz daha derine inmeli ve varoluşumuzun gerçek sebeplerini bulmalıyız. Bunu sorgularken, kaçınılmaz şekilde şu sonuca varıyoruz.: Bir grup insan bir araya gelir ve ayrı ayrı üstesinden gelemeyecekleri şeyleri birlikte başarabilecekleri, şirket diye isimlendirdiğimiz bir kurum oluşturup, topluma bir katkıda bulunurlar. Bu herkesçe bilinen basmakalıp, fakat çok temel bir ifade... Çevrenizde [genel iş dünyasında] tüm ihtimalleri inceleyebilirsiniz ve hala para dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyen insanları görürsünüz., fakat temelde yatan dürtüler, bir şeyler yapmak -bir ürün yapmak bir şeyle hizmet vermek- genellikle değerli bir şeyler yapmak arzusundan kaynaklanmaktadır. Bunu akılda tutarak, Hewlett-Packard şirketinin niçin var olduğunu tartışalım... Bizim varlığımızın gerçek sebebi, benzersiz [bir katkıda bulunan] bir şey sağlıyor olmamızdır<sup>24</sup>” (Collins, Porras, 2001).

David Packard, HP henüz üç sene önce halka açılmış bir şirketken yönetim geliştirme programından sorumlu yöneticilerine yukarıda ki konuşmayı yapmıştı. Günümüzden tam 48 yıl önce yapılan bu konuşma; bir organizasyonun var olması için salt maddi sebeplerin yetmeyeceğini çok güzel özetliyor. HP yaşam gücü olan temel değerlerini tüm kararlarında yol gösterici bir başvuru kitapçığı olarak kullandı. David Packard, HP organizasyonunu kurarken, asıl amacının katkıda bulunmak, insanlığın refahını sağlayacak elektronik ekipmanları geliştirmek olduğunu biliyordu. HP'nin kurucuları ve çalışanları ortak bir ideolojiye inanıyorlardı. Bu öz ideolojiden, sonucunda daha

fazla kar edecek de olsalar sapmadılar. Organizasyonlar ticari bir kurum olmalarına karşın kuruluş amaçları sadece “para yapmak” değildir. Ayrımsız her şirketin “niçin” kurulduğunu ve “neden” varlığını sürdürdüğünü gösteren değerleri vardır.

Burada şirketler için temel değerlerinin önemini daha iyi kavranabilmesi için önce “ideoloji” ve “organizasyon” kavramlarının birbirleriyle ilişkisi üzerinde durulacaktır.

“Bir ya da daha çok amacı gerçekleştirmek için kendi aralarında ve çevresiyle bir seri etkileşimler gösteren topluluğa sistem denir. Bu topluluk maddi ve maddi olmayan öğelerden oluşabilir. Bu topluluğun sistem olabilmesi için bağımsız parçalara ayrılamaması gerekir. Bağımsız parçalara ayrılabilirse, her parça ayrı bir sistem olarak ele alınmalıdır. Bizim ilgi alanımıza giren sistemler içinde insan ögesi bulunan sistemlerdir. İnsansız sistemler organizasyon tanımını dışında kalır.

İçinde insan bulunan her şeyi örneğin kalabalık, bir organizasyon değildir. Organizasyon adını verdiğimiz sistemlerde aşağıdaki özelliklerin bulunması gerekir.

1. Topluluk adına karar vermek için üzerinde anlaşmaya varılan prosedürlerin oluşturulması
  2. Kişilere topluluk adına eyleme geçme yetkisinin devredilmesi
  3. Toplulukla dünyanın geri kalan kısmı arasında bir sınır oluşturmak”
- (Değirmenci, 2007).

Kısacası organizasyon; aynı amaca inanan bireylerden oluşan bütünüdür. Yukarıdaki üç maddeyi incelersek birinci maddenin “temel değerler” ile ilgili olduğunu görürüz. Misal olarak birinci madde TC. için karar verme kuralları yani Anayasa’dır. Topluluk

adına harekete geçme yetkisi TMMM' ye verilmiştir. Ve son olarak da TC. sınırlarla diğer devletlerden ayrılır.

“Organizasyon politik bir varlıktır, çünkü kendi adına verilecek kararların hangi kurallara uyularak verileceğini ve kimlerin organizasyona dahil olduğunu belirleyen bir yapıdır” (Değirmenci, 2007).

TC. temel değerleri; Anayasa'da gizlidir. Topluluk burada yazan kurallara harfiyen uymak zorundadır. Anayasamızın 2. maddesi; “Türkiye Cumhuriyeti, toplumun huzuru, milli dayanışma ve adalet anlayışı içinde, insan haklarına saygılı, Atatürk milliyetçiliğine bağlı, başlangıçta belirtilen temel ilkelere dayanan, demokratik, laik ve sosyal hukuk Devletidir” der. Karar vericiler, topluluk adına eyleme geçerken Anayasa'ya uygun hareket etmekle, vatandaşlar ise tutum ve davranışlarını yasalara göre ayarlamakla yükümlüdürler. Bireyler ya da karar vericiler, kanunların dışına çıkamazlar. Aksi halde cezai müeyyidelerle karşılaşır. Bir organizasyon, bu bir devlet ya da şirket olabilir, aynı amacı gerçekleştirebilmek için önce ideolojilerinin ne olduğunu bilmelidirler. Burada organizasyon tanımından sonra ideolojiyi açıklamalıyız.

### **2.9.1 Örgüt İdeolojisi**

“İdeoloji; siyasi veya toplumsal bir öğreti oluşturan, bir hükümetin, bir partinin, bir grubun davranışlarına yön veren politik, hukuki, bilimsel, felsefi, dini, moral, estetik düşünceler bütünü” (TDK,1988).

Yukarıda verilen örnek üzerinden devam edersek ideoloji Anayasa'nın oluşmasını sağlayan ana iskelettir. Anayasamızın birinci maddesi; “Türkiye Devleti bir

Cumhuriyettir.” der. Tüm karar verme kuralları bu felsefeye uygun olarak düzenlenmiştir. Devletimizin öz ideolojisi; laik, demokratik, sosyal bir hukuk devleti olmasıdır. Karar vericiler ve tüm vatandaşlar kayıtsız şartsız aynı amaca inanırlar.

“Örgüt ideolojisi, örgütün kurucu ve liderlerinin örgütün başarısına dair sahip oldukları ve örgütün diğer çalışanlarına aktarmaya çalıştıkları inançlardır. Örgütün mevcut işleyişine, biçimsel yapıya, yetki sistemlerine, statü ve rollere yasallık kazandırır” (Doğan, 2007).

“Kültür” kavramını açıklarken onun temel değerlerin belirleyicisi olduğundan bahsedilmiştir. Toplumun karşılaştığı olaylar karşısında takındığı tutum ve davranışlar, alınan ortak kararlar o toplumun kültürünü yaratır. Bu uzun vadeli bir süreçtir. Kültür kanalıyla öğretilen doğru ve iyi davranışlar ise değerleri oluşturur. Ve insanlar değerler hiyerarşilerini kullanarak yaşamları ile ilgili kararlar alırlar. İnsanlar için söz konusu olan bu döngü, canlı bir sistem olan şirketler içinde geçerlidir. Her örgütün; ortak bir ideolojisi, ortak bir kültürü ve değerler sistemi vardır. İdeoloji ve örgüt kültürü çoğu zaman yakın anlamlar ifade ettiği için birbiri yerine kullanılır. Oysa kültür, ideolojiyi içine alan daha geniş bir kavramdır. Yinede ideolojiyi sadece kültürün bir alt sistemi olarak kabul etmek de eksik bir ifade olacaktır. “Yönetim ve örgüt ile ilgili çalışmalarda kültür ve ideoloji kavramları bazen birbiri yerine, bazen de birbirine yakın anlamda kullanılmakta; ama çoğunlukla ideoloji kavramı, kültürün bir değişkeni olarak ele alınmaktadır. Kültür daha genel ve temel bir çerçeve, ideoloji ise bu çerçeve içinde bir alt sistemdir.

Buna karşılık örgütsel süreçler açısından konuya bakıldığında daha dikkatli olmak gerekmektedir. Başka bir deyişle örgüt ideolojisini örgüt kültürünün bir alt değişkeni olarak ele alıp incelemek, örgütün yapı, sistem, süreç ve politikalarını açıklamakta tek başına yetersiz kalacaktır. Bunun temel nedeni, örgütün oluşturulmasının tesadüfi şartlara değil, belli bir grup tarafından belli amaçlara yönelik olarak oluşturulmasıdır.

Böyle olunca, ideoloji de, genel fikirler sistemi değil; en azından başlangıçta örgütü kuran birey veya grubun fikirler sistemi olarak ortaya çıkar. Bu nedenle örgütün yapı, süreç, politikaları ele alınırken ideoloji genel çerçevenin dışında, öznel koşullar dikkate alınarak incelenmesi gerekir” (Doğan, 2007).

Şirketlerin ideolojileri kuruluş aşamasında sadece onu kuran kişilerin temel değerleriyle şekillenir. Bu misyonun yani şirketin “niçin” var olduğunun oluşturulması aşamasıdır. Zaman içinde misyon, örgütün üyelerine değerler aracılığıyla öğretilir. Bir ideoloji, tüm üyeler tarafından benimsenmediği takdirde o örgüt içinde bir birlik söz konusu olamaz. “Mintzberg’e göre örgüt ideolojisinin işlevi, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesidir ve üç aşamada ortaya çıkar. Birinci aşama, örgütün belli bir mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulması sırasında ortaya çıkan misyon aşamasıdır. Bu aşamada bir grup insanın bir lider etrafında bir araya gelmesi tesadüfî değil, belli bir amaç ve anlayışla olmaktadır. İkinci aşama, teamül ve gelenekler aracılığı ile misyonun değerler haline dönüştürülmesidir. Üçüncü aşama ise, değerlerin örgüt üyelerince benimsenip örgütün kişiliği haline dönüşme aşamasıdır” (Doğan, 2007).

### **2.9.2 Örgüt Kültürü**

Her organizasyon için faaliyet gösterdiği alan değişir. Aynı sektörde bulunan şirketler için bile birebir aynı işi yaptıklarını söylememiz mümkün değildir. Plastik ambalaj üreten iki fabrika düşünelim. Aynı sektöre hizmet eden A ve B fabrikaları birbirlerinin rakibidir. Hitap etkileri pazar ortak olduğu için müşteriler tarafından tercih edilebilir olmak için yarışır. Ürünler benzer olsa da müşteriler, A fabrikası yerine B’nin ürettiği ürünleri satın almayı seçebilirler. Bu seçimin sebebi A’nın iş yapma biçiminin B’den farklı olmasıdır.



Örneğin A fabrikası, üretim yaparken plastik ambalajların geri dönüşümlü olmasına dikkat etmektedir. Bu sayede çevreye karşı duyarlı davranmakta ve sosyal bir misyon yüklenmektedir. Müşteri için A fabrikasının tercih edilmesini sağlayan o şirketin kararlarına ve dolayısıyla üretim şekline yön veren değerleri ve örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü; bir organizasyonu diğerlerinden ayıran, tüm çalışanlarının ortak olarak benimsediği değerlerin, normların, düşünce biçimlerinin vs bir araya gelmesiyle oluşan bir bütündür.

“Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan, normlar, inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir. Bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü fiziksel özelliklerden başlayıp işe ilişkin alışkanlıklar, davranış biçimleri, insanlar arasındaki ilişkilere ilişkin oluşmuş kurallar, örgütün amaçlarına ilişkin öncelikler biçiminde uzayıp giden bir listede sıralamak mümkündür. Schein bu özellikler listesini:<sup>195</sup>

- İnsanlar arası ilişkilere ilişkin alışkanlık, gelenek ve ritüelleri kapsayan davranışsal düzenlemeler,
- Çalışma gruplarına ilişkin normlar,
- Örgütün amaçlarına ilişkin örgüt üyelerince benimsenmiş olan kalite, müşteri odaklılık, fiyat liderliği gibi sloganlaşmış değerler,
- Örgütün toplum ve diğer katılanlarla olan ilişkilerine yönelik genel politikalar ve ideolojik ilkeleri de kapsayan felsefesi,
- Yeni katılan üyelere aktarılabilecek olan örgütün kendine özgü oyunun kuralları,
- Örgütte insanlar arası ilişkiler, örgüt dışı kişi ve gruplarla ilişkilerin niteliğine ve fiziksel yerleşimi kapsayan iklim,
- Belli görevlerin yerine getirilmesi için tercih edilen veya grupların sahip olması gereken yetenekler,
- Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller, örgüt üyelerince konuşulan dil,
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar,
- Örgütsel bütünleşmeyi sağlayan benzetimler veya semboller biçiminde sıralanmaktadır.

Bu listeye, örgüt içi otorite ilişkilerini, liderlik biçimlerini, ekip çalışmalarını, örgütsel kararlara katılım düzeyini, örgütsel bağlılığı, başarı göstergelerini, ödül sistemlerini de eklemek mümkündür.<sup>196</sup> Bu özellikler, bir örgütün diğerlerinden farklı biçimlerde var olmasını sağlayan, örgütün farklı eylem alanlarına ilişkin özellikleridir” (Doğan, 2007).

Yukarıdaki detaylı tanımda açıklandığı üzere örgüt kültürü, genel olarak örgütün atacağı her adımda kullanılır. Mesela “müşteri odaklılık” ya da “kalite” tek başlarına o örgütün kültürünü ifade edemez. Bu bir örnek üzerinde durularak daha iyi açıklanabilir. Büyük bir kahve zinciri olan ve franchising yöntemiyle birçok ülkede çeşitli bayilikleri bulunan Starbucks firmasını ele alalım. Starbucks firmasının örgüt kültürü; restoranlardaki oturma ve renk düzeninden, baristalarının (kahve servisi yapan elemanlarını bu şekilde isimlendiriyorlar) güler yüzlü ve seri hizmetinden, her mağazada kullanılan ağırlıklı yeşil renkten, çalışanlarıyla daima korumaya özen gösterdiği “güven” zincirinden ve şirket kazancını eşit dağıtma ilkesinden, kahve çekirdeğine duyulan tutkudan, kahvenin kalitesinden hiçbir koşulda ödün vermemelerinden yada daha doğrusu bunların hepsinden oluşmaktadır. Starbucks İcra Kurulu Başkanı Howard Schultz, şirket değerleri ve kültürüyle ilgili olarak şöyle der;

“Kültürünüz, değerleriniz, temel ilkeleriniz her ne olursa olsun, bunları daha baştan kurumunuza aşlamak için gerekli adımları atmalısınız. Böylelikle aldığınız her kararda, her istihdamınızda, ortaya koyduğunuz her stratejik hedefte size yol gösterebilir. İster icra kurulu başkanı olun ister daha alt seviyede bir çalışan, her gün iş yerinde yapacağınız en önemli şey, değerlerinizi başkalarına, özellikle de yeni işe aldığınız kişilere anlatmaktır. Büyüklüğü ne olursa olsun bir şirketin başlangıcında doğru tavrı takınmak, o şirketin uzun vadede başarılı olması için hayati öneme sahiptir” (Schultz, Yang, 2008).

Örgüt kültürü; değerleri ve ideolojileri kapsayan ve çok daha geniş ifade edilen bir kavramdır. Organizasyonun kimliğini ifade eder. Daha kuruluş aşamasında misyonun belirlenmesini sağlar. Misyonunun belirlenmesi şu nedenle çok önemlidir; gideceği yönü

yada neden var olduğunu bilemeyen bir organizasyon uzun süre yaşayamaz. Organizasyonların tüm kararları, iş yapma biçimleri, iş görenlerin müşteri ile ilişkileri, firmanın sahip olduğu fiziksel özellikler, örgüt içi ilişkiler, iletişim şekli, düşünce biçimi vs örgüt kültürünün bir sonucudur.

Performans değerlendirme sistemleri açısından ele aldığımızda işgörenlerden üyesi oldukları organizasyonun kültürünü benimsemesi beklenir. İşe alım aşamasında yapılan mülakatlarda ve kişilik testlerinde adaylar bu açıdan sınanmaya çalışılır. Örgüt kültürünü benimseyemeyecek bir çalışan ileriki vadede motivasyon sorunları yaşayabilir. Organizasyonun diğer bireylerince dışlanabilir. Bu durum çalışma yaşamının kalitesini ve örgüt içindeki birliği bozacaktır. Bir işgören adayı, ilk intibada şirket için uygun bir aday olarak kabul edilerek işe alınmış olabilir. Performans değerlendirme sistemlerinin yapılması adayın işe uyumunu ölçerek ileri vadede yaşayacağı uyum sorunlarını tespit eder ve gereken önlemlerin alınması için yol gösterici olur.

### 2.9.3 Örgütsel Değerler

“Örgüt kültürünün bir unsuru olarak değerler örgüt üyelerinin birlikte çalışmaları sonucunda oluşan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütün temel karakteristiğini oluşturan, örgütün başarısına ve örgütte insanlar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğine dair inançlardır. Bunlar, kaliteye, müşteriye, maliyete veya yeniliğe yönelik olabilirler. Örgütsel değerler, örgütte hangi davranışların doğru ya da arzulanır nitelikte olduğunu belirten ortak ölçüler veya paylaşılan düşüncelerdir. Örgüt açısından birlikte çalışma sonucu oluşmuş ve üyeler tarafından paylaşılan sloganlaşmış amaçlardır. Değerler örgüt ideolojisinin kurumsal elemanlarıdır” (Doğan, 2007).

Şirketlerin tek amacı “para yapmak” olmamasına karşın ticari birer kurum olarak hepsinin kar etmesi gerekmektedir. Aksi halde “kalıcı” organizasyonlar olmaları imkânsız hale

gelir. Bir organizasyondaki her departmanın işleyişini sürdürebilmesi için belirli ve düzenli bir nakit akışı olmak zorundadır. En değerli kaynak olan işgörenlerin emeklerinin karşılığının ödenebilmesi, şirketin faaliyet gösterdiği alanda hizmet sunabilmesi için gerekli hammaddelerin alınması hep bu nakit akışına bağlıdır.

Bir organizasyonun amacı; ne sadece değerlerden ibarettir nede sadece para kazandırmaktır. Hele hissedarlara daha çok para kazandırmak gibi bir amaç ile işgörenlerin şevkle çalışması sağlanamaz. Organizasyonlar sağlam temellere dayanan, kurucularının ve daha sonra tüm çalışanlarının benimsediği, yıllar içinde özgünlüğünü koruyan ve anlam ifade eden değerler üzerine inşa edilir. Bu değerleri barındıran bir misyon ve örgüt kültürü, kalıcı organizasyonların vazgeçilmezidir. Fakat ticari birer kurum olarak organizasyonları sadece belirli misyonlar yüklenen kuruluşlar olarak görmek hatalı olur. Bir şirket için “para” her şey değilse de çok şeydir. Yalnız organizasyon için değerleri ise her şeydir. “Niçin” varlığını sürdürdüğünü ya da “Ne için” mücadele ettiğini gösterir. Şirketin varlığına bir anlam katar.

Bunu görmek için Sony örneğine göz atmalıyız;

“Masaru Ibuka, yenilmiş ve harap edilmiş 1945 Japonya’sının enkazının ortasında Sony’yi kurduğunda, Tokyo’da bombalanmış ve yakılıp yıkılmış eski bir mağazanın kalıntıları içinde terk edilmiş telefon santrali odasını kiraladı. Elinde kendi kişisel birikimi olan 600 doları ve yedi çalışanı vardı.<sup>10</sup> İlk öncelikleri ne olmalıydı? İnsana karamsarlık veren bir enkazın ortasında ilk iş olarak ne yapmalıydı? Nakit akışı oluşturmak mı? Yapacağı işi belirlemek mi? Ürünler piyasaya sürmek mi? Yeni müşteriler edinmek mi? Ibuka gerçekten de bu işlere konsantre oldu. Fakat her gün yinelenen hayatta kalma mücadelesinin problemleri ile boğuşan bir girişimci için dikkate değer başka bir şey daha yaptı. Yeni kurulan şirketi için bir ideoloji belirledi. 7 Mayıs 1946’da Tokyo’ya taşınmasından yaklaşık on ay sonra fakat şirketin kara geçmesinden çok uzun zaman önce,

şirketi için aşağıdaki maddeleri içeren bir rehber hazırladı. (bu çok uzun metinden kısmi bir çeviridir):

“Kişilerin bir ekip çalışması ruhu ile bir araya gelebildiği ve teknolojik kapasitelerini yüreklerindeki arzunun emrine verebildikleri şartlar yaratmak mümkün olabilseydi, böyle bir organizasyon anlatılamaz keyifler ve kazançlar getirirdi. Benzer kafalar, bu idealleri gerçekleştirmek üzere doğal olarak bir araya gelirler.

### ŞİRKET HEDEFLERİ

- Mühendislerin teknolojik buluşlardan zevk duyabilecekleri, topluma karşı misyonlarının farkında olabilecekleri ve içtenlikle çalışabilecekleri bir çalışma yeri, ortamı oluşturmak
- Japonya'nın yeniden yapılanması ve ulusal kültürün yükselmesi için teknoloji ve üretimdeki dinamik hareketleri izlemek
- Genel toplum hayatına ileri teknolojiyi uygulamak

### ANA YÖNETİM İLKELERİ

- Hangi şekilde olursa olsun, haksız kazanç arayışını ortadan kaldırmalıyız, amacımız sadece büyümek olmamalı, ciddi ve esaslı çalışmayı ısrarla vurgulamalıyız
- Teknik güçlüklerden yılmamalı ve miktarına bakmaksızın topluma büyük faydalar sağlayacak olan karmaşık, gelişmiş, teknik ürünler üzerine odaklanmalıyız
- Üzerinde önemle durduğumuz temel noktalar; yetenek, performans ve kişilik karakteri olmalı ki, her birey yetenek ve becerilerini en iyi şekilde gösterebilsin” (Collins, Porras, 2001).

Zor şartlar altında kurulmuş bir şirket için yukarıdakiler gibi karar verme kuralları oluşturmak gerçekte cesaret işidir. Ama bu kurallar, Sony'nin neyi temsil ettiğinin ve neden var olduğunun cevabıdır. Hangi şartlar altında kurulmuş olursa olsun, iyi bir organizasyon için mutlaka değişmez bir ideoloji vardır. Ve bu ideolojiden, ne daha çok para kazanmak için ne de daha büyük bir şirket olabilmek için vazgeçilmez.

Canlı bir varlık kabul edilen organizasyonlar, tıp ki bizler gibi değerlerini belirler ve onlara uyarlar. “Temel değer”, “Öz ideoloji” ya da “Örgüt kültürü”... Ne şekilde isimlendirirsek isimlendirelim, bir şirketin tüm çalışanlarının ortak bir felsefesi vardır. Ve bu felsefeye bağlılık, şirketin gelecekte kalıcı olmasını sağlayacaktır.

## **2.10 Örgütsel Değerler ve Kalıcı Olmak**

Bir işletme kurmak ile kalıcı bir işletme kurmak birbirinden oldukça farklıdır. Çoğu organizasyon için ilk kuruluş yıldönümlerini kutlamak mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni olarak genelde ekonomik istikrarsızlıklar ya da kişisel tecrübesizlikler gösterilir. Bu gibi nedenler yüzünden şirketlerin varlığının tehlikeye girdiği doğrudur. Fakat asıl sorun; daha kuruluş aşamasında şirketin sağlam bir temele oturmamış olmasıdır. Örgütsel değerlerini belirlemeyen organizasyonların karar alırken kullanabilecekleri ortak bir politikaları yoktur. Çalışanları tarafından benimsenen ortak bir ideolojiden söz edilemez. O halde seçim yapmak durumunda kaldığında sağlıklı kararlar alınması beklenemez.

Kalıcı organizasyonların hepsinde benimsenmiş bir “öz ideoloji” söz konusudur. Hatta bazı inanışlarda bulunan tarikat yapısının bu organizasyonlar için geçerli olduğu söylenilebilir. Vizyoner organizasyonlar olarak da adlandırılan organizasyonlarda mutlaka bir “öz ideoloji” vardır. Çünkü onlar için iş, sadece para kazanmayı ifade etmez. Para, ticari bir kurumun amaçlarından biridir. Fakat vizyoner şirketler para kazanmaktan ibaret değildirlir ve tüm çalışanlarının inandığı ülkülerine yaklaştırmaya çalışırlar.

Bu ideoloji Pfizer için; “hayat kurtarmak”, Merck göre; “daha fazla idealleri tarafından yönlendirilmiş bir şirket olmak” ya da Disney’e göre; “milyonlara mutluluk vermek” olabilir.

“Merck, Sony ve Ford, her biri genel bir kalıbın farklı birer parçasını sunuyorlar; bir öz ideolojinin, vizyoner şirketlerin tarihsel gelişiminin birincil unsuru olarak varlığı. Büyük bir ulusun, kilisenin, okulun veya her hangi başka bir kalıcı kurumun temel idealleri gibi, vizyoner şirketlerdeki öz ideoloji de toprağa kök salmış basit temel kuralların kümesidir: “İşte biz buyuz; temsil ettiğimiz şey budur ve bundan ibaretiz.” Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi’nde vücut bulan yol gösterici ilkeler gibi (“Bu gerçeklerin ayrıca açıklanmaya ihtiyacı yoktur...”) ve seksen yedi yıl sonra Gettysburg Söylevi’nde yankılandığı gibi (“bir ulus, özgürlükle ifade edildi ve tüm insanların eşit olduğu savına adandı”), öz ideoloji bir kurum için öylesine temeldir ki, hemen hemen hiç değişmez.

Bazı durumlarda Sony’de olduğu gibi, ideoloji kuruluş köklerinden çıkar. Bazı durumlarda, Merck’teki gibi ikinci kuşaktan gelir. Bazen de Ford örneğinde olduğu gibi uykuya dalmış ve daha sonraki yıllarda yeniden uyandırılmıştır. Fakat örneklerin hemen hemen tümünde, öz ideolojinin sadece kelimelerle var olmayıp, aynı zamanda şekillendirici, hayati güç olduğunun kanıtlarına rastladık” (Collins ve Porras, 2001).

... Tablo 2.4 Vizyoner Şirketlerdeki Öz İdeoloji (Collins ve Porras, 2001)

---

3M<sup>74</sup>

- \* Yenilik; “Yeni bir ürün fikrini öldürmeyeceksin\*”
- \* Mutlak bütünlük
- \* Bireysel inisiyatife ve kişisel gelişime saygı
- \* Art niyetsiz hatalara hoşgörü
- \* Ürün kalitesi ve güvenilirliği
- \* “Bizim gerçek işimiz problemleri çözmektir”

American Express<sup>75</sup>

- \* Müşteriye kahramanca hizmet
- \* Dünya çapında hizmet güvenilirliği
- \* Bireysel inisiyatifin teşvik edilmesi

Boeing<sup>76</sup>

- \* Havacılığa önderlik eden safta olmak; öncüler olmak
- \* Büyük mücadelelerin ve risklerin üstesinden gelmek
- \* Ürün güvenliği ve kalitesi
- \* Bütünlük ve ahlaklı iş
- \* “Havacılık dünyasıyla yatıp havacılık dünyasıyla kalkmak”

Citicorp<sup>77</sup>

- \* Gelişme, yayılma politikası -büyüklük- le, sunulan hizmetlerle, coğrafi hizmetlerle
- \* Rakiplerin önünde olmak –örneğin en büyük, en iyi, en yenilikçi, en karlı
- \* Özerklik ve girişimcilik (yetkilerin dağıtılması kanalıyla)
- \* Mevkiinin yeteneklere göre belirlenmesi
- \* Atılganlık ve özgüven

Ford<sup>78</sup>

- \* Gücümüzün kaynağı olarak insanlar
- \* “Çabalarımızın nihai sonucu olarak” ürünler (Biz arabalarla meşgulüz)
- \* Gerekli bir araç ve başarımızın ölçüsü olarak kar
- \* Temel Dürüstlük ve bütünlük  
(Not: Bu, 1980 Ford MVGP belgelerinden alınan sıralamadır. Ford’un tarihinin farklı dönemlerinde sıralama değişiklik göstermiştir.)

General Electric<sup>79</sup>

- \* Teknoloji ve yenilik yoluyla yaşam kalitesini arttırmak
- \* Müşterilere, çalışanlara, topluma ve hissedarlara karşı olan sorumluluklar arasında birbirine bağımlı iç denge (net olmayan bir hiyerarşi)
- \* Dürüstlük ve bütünlük

Hewlett-Packard<sup>80</sup>

- \* Yer aldığımız alanlara teknik katkılar sağlamak (“Şirket olarak bir katkıda bulunmak için varız”)
- \* Girişim başarısının paylaşılması fırsatının da dahil olduğu HP insanına fırsat ve saygı
- \* İş yaptığımız toplumlara karşı sorumlu olmak ve



katkı sağlamak

- \* Diğer değerleri ve amaçları mümkün kılmak için bir araç olarak karlılık ve büyüme

#### IBM<sup>81</sup>

- \* Çalışanlara birey olarak tam özen göster
- \* Müşterileri mutlu etmek için çok vakit harca
- \* İşleri doğru yapmak için sonuna dek uğraş; üstlendiğimiz her şeyde mükemmelliği ara

#### Johnson&Johnson<sup>82</sup>

- \* Şirket, “ağrı ve hastalıkları yok etmek” için vardır.
- \* “Sorumluluklarımızın bir hiyerarşisi vardır; müşteriler birinci, çalışanlar ikinci, geniş anlamda toplum üçüncü ve hissedarlar dördüncü sıradadır” (Bu kitapta daha önce bahsedilen Ana İlkeler’e bakınız)
- \* Yeteneğe göre bireysel fırsat ve ödül
- \* Yetkinliklerin dağıtılması = Yaratıcılık = Verimlilik

#### Marriot<sup>83</sup>

- \* Dostça hizmet&mükemmel değer (müşteri misafirdir); “evlerinden uzaktaki insanların içinde, dostlarının arasında arasında oldukları ve gerçekten istedikleri duygusunu uyandırmak”
- \* İnsanlar birinci sıradadır –onlara iyi davranın, fazlasını umun; gerisi gelir
- \* Sıkı çalışmak, ama bunu eğlenerek yapmak
- \* Sürekli kendini geliştirme
- \* Nitelik yaratma zorluklarının üstesinden gelmek

#### Merck<sup>84</sup>

- \* “Biz insan yaşamını koruma ve iyileştirme işindeyiz. Hareketlerimizin, yaptıklarımızın tümü bu hedefe Ulaşmamızdaki başarımızla ölçülmelidir.”
- \* Dürüstlük ve bütünlük
- \* Kurumun sosyal sorumluluğu
- \* Taklit olmayan, bilime dayalı yenilik
- \* Şirketin tüm yönleriyle net, anlaşılır mükemmellik
- \* Kazanç, fakat insanlığa faydalı işten kazanç

#### Motorola<sup>84</sup>

- \* Şirket, “üstün kaliteli ürünleri ve hizmetleri adil bir fiyatla temin ederek onurlu bir şekilde topluma hizmet etmek için” vardır
- \* Sürekli kendini yenileme
- \* “Gizli yaratıcı güç bizim içimizdedir”i anlama, açığa çıkarma
- \* Şirketin yaptığı her şeyde –fikirlerde, müşteri

memnuniyetinde – sürekli ilerleme, gelişme

- \* Her bir çalışana birey olarak değer vererek yaklaşma
- \* İşin tüm yönleriyle dürüstlük, bütünlük ve ahlak kuralları

Nordstrom<sup>86</sup>

- \* Müşteriye hizmet her şeyin ötesinde
- \* Sıkı çalışma ve üretkenlik
- \* Sürekli ilerleme, asla tatmin olmama
- \* Nam ve isimde mükemmellik, özel bir şeyin parçası olmak

Philip Morris<sup>87</sup>

- \* Bireysel seçim özgürlüğü hakkı ( sigara içmek, kişinin istediğini satın alması) savunmaya değerdir
- \* Kazanmak, en iyi olmak ve diğerlerini yenmek
- \* Bireysel inisiyatifin teşvik edilmesi
- \* Cins, ırk veya sınıfa göre değil, yeteneğe dayalı başarı elde etme fırsatı
- \* Sıkı çalışma ve sürekli kendini geliştirmek

Procter&Gamble<sup>88</sup>

- \* Ürün mükemmelliği
- \* Sürekli kendini geliştirme
- \* Dürüstlük ve doğruluk
- \* Kişiye saygı ve ilgi

Sony<sup>89</sup>

- \* Genel toplum yararına olan teknolojik ilerleme, uygulama ve yeniliklerden gelen katıksız keyfi yaşamak
- \* Japon kültürü ve ulusal statüsünü yükseltmek
- \* Bir öncü olmak: Diğerlerini takip etmemek, ancak imkansız istemek
- \* Her bir bireye ait yetenek ve yaratıcılığa saygı göstermek ve teşvik etmek

Wall-Mart<sup>90</sup>

- \* “Müşterilerimize değer katmak için varız” – daha düşük fiyatlar ve daha büyük seçimlerle onların hayatlarını daha iyi kılmak; gerisi ikinci sırada gelmektedir
- \* Akıntıya karşı yüz, basmakalıp bilgeliğe itiraz et
- \* Çalışanlarla ortaklık yap
- \* Tutku, bağlılık ve hevesle çalış
- \* İşe yaramayanı bırak
- \* Hep daha yüksek hedeflerin peşinden koş

Walt Disney<sup>91</sup>

- \* Küçümsemeye izin yok

- \* Yoğunluk ve detaylara aşırı ölçüde dikkat
- \* Yaratıcılık, hayaller ve imgelem yoluyla sürekli gelişme
- \* Disney'in "sihirli" imgesinin fanatikçe kontrolü ve korunması
- \* Milyonlara mutluluk vermek" ve "sağlıklı Amerikan değerlerini" kutlamak, beslemek ve yaymak

## 2.11 Temel Değerlerin Sürdürülebilirliği

Buraya kadar değerler, şirketlerde temel değer kavramının yeri, köklü bir kurum kültürünün kalıcılık üzerindeki etkisi üzerinde duruldu. İlk bölümün başında; "Temel Değer"lerin tıpkı bir binanın temeli gibi şirketlerin kökünü oluşturduğundan ve üyeleri tarafından benimsenmiş bir "Anayasa"sı olmayan organizasyonların kalıcı olamayacağından ve belirli değerlere sahip olmanın hem şirketler hem de insanlar için ihmal edilemeyecek bir unsur olduğundan bahsedildi. İkinci bölüme geçmeden önce üzerinde durulması gereken çok önemli bir nokta daha var. "Sürdürülebilirlik" kavramı ve onun değerler ile ilişkisi.

"Sürdürülebilirlik; Bir toplumun, ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin işlerini kesintisiz, bozmadan aşırı kullanımla tüketmeden yada sistemin hayati bağı olan kaynaklara aşırı yüklenmeden sürdürebilmesi yeteneğidir"( <http://sozluk.sourtimes.org/>).

Sürdürülebilirlik özellikle son yıllarda doğal kaynakların hızla yok olmasıyla birlikte sık kullanılan bir kavram haline geldi. Yine sürdürülebilirlik ekonomik kalkınma düzeyini anlatmak içinde kullanılıyor. Bu ekolojik ve ekonomik tanımlamalar bir kenara bırakılırsa değerler ile ilişkili olarak sürdürülebilirlik; teoriyi pratikte de kullanabilmek, uygulamaya geçirebilmek yada devamını getirebilmek olarak tanımlanabilir. Değerler bir şirketin kimliğini oluştur fakat kimi zaman uygulamada değerler yeterince kullanılmaz. Bu çelişki günümüz toplumlarının yaşam biçimini özetlemektedir. Bireyler değerler hiyerarşisine sahip olmalarına karşın çoğu durumda değerlerini ihmal etmektedirler. Aynı şekilde

şirketlerde özellikle zor durumlar karşısında değerler hiyerarşilerini fazlasıyla esnetirler. Yani “eylem” ve “söylem” birbirini tutmaz. Eğer bir organizasyonun söylemleri ve eylemleri örtüşmüyor ise organizasyon değerleri sürdürülebilir değildir. Bu uyumun olduğu şirketlerin ise uzun vadede varlığını sürdürmesi beklenir.

Şirketleri “sosyal sistem” olarak kabul edip onların maddi öğelerden daha üstün amaçlar için kurulduklarını bilsek de bir şirket; ticari bir kurum olarak varlığını sürdürebilmek için para kazanmak mecburiyetindedir. Ekonomik dalgalanmalar ve rekabet ortamının gerginliği içinde şirketler çoğu zaman “amaç”ları ihmal ederek “araç”lar üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşte değerlerin çoğu durumda esnetilmesinin ya da bütünüyle değiştirilebilmesinin arkasındaki neden budur. “Değer” ve “uygulama” bu yüzden tam olarak örtüşmemektedir. Bir şirketin bu zor koşullarda varlığını sürdürebilmesi ve rekabet gücünü elinde tutması sadece değer sahibi olmasına değil, değerlerinin sürdürülebilirliğine bağlıdır. Üstelik bu koşullar altında sadece şirketler değil, bireylerde “amaçlar” yerine “araçlar” üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kısa dönemde içinde buldukları zor durumu idare edebilmek için uzun dönemli faydalardan vazgeçebilmektedir. Günümüz şartlarının toplumlara maneviyattan biraz uzaklaştırıp maddi öğelere yönelttiğini söyleyebiliriz. Fakat amaçlı bir canlı olan insanın tamamen “araçlar” üzerine yoğunlaşarak yaşamını sağlıklı sürdürmesi mümkün değildir. Değerler hiyerarşisi bazı durumlarda ne kadar esnetilse de öz değerler korunmadıkça birey etkin bir hayat sürdüremez.

Değerlerin sürdürülebilir olması; onların ortaya çıkan zorluklar karşısında kullanılabilirliğine bağlıdır. Bir değer, her dönemde arkasında durulacak, karar verme kuralı olacak niteliğe sahip olmalıdır. Seçilen değer her hangi bir durumda, her hangi bir zamanda bireye zarar verecek ve sisteminin işleyişini engelleyecek nitelikte olmamalıdır. Yaşamı boyunca öz değerleri bireyin etkinliğini artıracak şekilde yol göstermeli yani “sürdürülebilir” olmalıdır.

“Sürdürülebilirlik” kavramının insan yaşamı üzerindeki etkisi şöyle örneklenebilir; “Gurur” dünyadaki birçok insan için önemli bir değerdir. Bazı insanlar kararlarını alırlarken gurur değerini zedelememeye özen gösterirler. Aslında “gurur” tüm insanların değerler hiyerarşisinde yer alır. Utanma duygusu; insan olmanın bir gereğidir. Ve hiçbir insan rencide edilmek, küçük düşürülmek istemez. Bu yüzden herkes “gurur” değerine önem verir. Fakat bu önemin şiddeti herkes için farklıdır. Bir insan düşünelim. Onun için “gurur” değeri bütün değerlerinin üstünde olsun. Bu insan, yaşamını yönlendirirken attığı her adımda dikkatli olmak zorundadır. Çünkü aldığı kararlar ve bulunduğu ortamlar asla onun gururunu incitmemelidir. Peki, bu durum mümkün mü? Böyle bir şeyi başarabilmek için tüm dünyadan izole bir hayat sürdürmek gerekir. Biz ne kadar kırılmamaya, rencide edilmemeye çalışsak da karşımızdaki insanları kontrol edemeyiz. Hatta kimi zaman onlar bizim gururumuzu kırdıklarını bile fark etmezler. Bir insanın yaşamı boyunca “gurur” değerini en üst basamakta tutması sürdürülebilir değildir. Belki karşılaştığı bazı durumlarda gururlu davranması onu diğer insanların gözünde değerli kılmıştır. Yine gururu sayesinde çok doğru kararlar vermiş olabilir. Ama madalyonun öteki yüzünü çevirince durumun farklı olduğunu görürüz. Uzun dönemde aşırı gurur çok şey kaybettirir. Mesela bu kişinin iş hayatıyla ilgili mükemmel fikirleri olduğunu varsayalım. Fakat gereken atılımları yapmak için borç para istemesi gerekiyor ise gururu büyük ihtimalle buna engel olacak ve büyük bir fırsatı kaçıracaktır. Aynı kişinin işe gereksinimi olduğu halde kimseden iş isteyemediğini düşünürsek yaşamını sürdürebilmesi için gereken maddi güce sırf gururu yüzünden sahip olamayacaktır.

Tek çevrimli düşündüğümüz zaman yanılma payımız çok fazla olur. İlk etapta yüzde yüz doğru gelen bir davranışın üzerinde düşünüldüğü zaman değiştirilmesi gerekebilir. Bir olay üzerinde kesin kaniya varmadan önce mutlaka konu üzerinden birkaç kere geçilmelidir. Bu yüzden organizasyonların çevrimsel olmasını isteriz. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi; ilk bakışta bir insanın gururlu olması onun için olumlu bir özellik olarak görünebilir. Fakat değerler hiyerarşisinde hangi basamakta duracağına karar vermek için çevrimsel düşünmek gerekir. Uzun vadede aşırı gururlu olmanın bireye neler getirip neler götüreceğinin üzerinde durulmalıdır.

Bir organizasyonun değerleri onun varlığını tehdit edecek nitelikte olmamalıdır. Aksine yapıcı ve organizasyonu ölküsüne taşıyacak değerler tercih edilmelidir. Şirketlerin içine düştüğü büyük yangınlardan biri öz ideoloji ile öz olmayan arasındaki ince çizgiyi ayırt edememelerinden kaynaklanır. Ekonomik dalgalanmalar ve rekabet ortamında bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi, değişime ayak uydurabilmesine bağlıdır. Vizyoner şirketlerde öz olan değerler dışında her şey değiştirilebilir. Bunun ayrımını yapamayan şirketlerde ise büyük sorunlar yaşanmaktadır.

“Bir şirket dünyanın en derinden beslenmiş ve en anlamlı öz ideolojisine sahip olabilir, fakat olduğu gibi kalır ve değişikliği reddederse dünyayı yakalayamaz. Sam Walton’ın belirttiği gibi: “Bir kez işe yarayan bir şeyi sürekli yapmaya devam edemezsiniz, çünkü çevrenizdeki her şey sürekli değişim halinde.”<sup>3</sup> Thomas J. Watson Jr., benzer bir şekilde Bir İş ve O İşe Dair İnançlar adlı kitapçığında ciddi bir uyarıda bulunuyordu:

Eğer bir organizasyon, değişen dünyanın zorluklarıyla karşılaşıyorsa, kurum yaşantısını sürdürürken [kendisine ait] temel inançları dışında her şeyi değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır. Bir organizasyondaki tek kutsal şey, temel iş yapma felsefesi olmalıdır. [vurgular bize ait]<sup>4</sup>

IBM, 1980’lerin sonlarında ve 1990’ların başlarında Watson’ın direkt uyarısını unuttuğu için vizyoner bir şirket olarak çaptan düşmeye başlamıştır. IBM’in “üç temel inancı”nı \* hiçbir yerde, ne beyaz gömlekler, mavi takım elbiseler, belirli politika ve prosedürler, organizasyonel hiyerarşiler, bilgisayar aç sistemlerinde –ya da sadece bilgisayarlar- ne de başka bir yerde görmüyoruz. Beyaz gömlekler ve mavi takım elbiseler öz değerler değildir. Ne bilgisayar aç sistemleri öz değerdir, ne de belirli politikalar, prosedürler ve uygulamalar. IBM, öz değerleri dışında kendisiyle ilgili her şeyini çok etkin bir şekilde değiştirmeliydi. Bunun yerine IBM, öz değerlerinin stratejik ve operasyona dönük uygulamalarına ve kültürel manifestolarına çok uzun süre bağlı kaldı.

Şirketlerin öz ideoloji ile öz olmayan uygulamaları ayırt edememeleri nedeniyle sıkıntı yaşadıklarını saptadık. Şirketler, öz ideolojiyle öz olmayan uygulamaları karıştırarak öze ait olmayan şeylere –şirketin uyum sağlayabilmesi ve ileriye hareket edebilmesi için değiştirilebilmesi gereken şeylere- çok uzun süre sıkı sıkıya bağlı kalırlar. Bu bizi çok önemli bir noktaya getiriyor: Vizyoner bir şirket öz ideolojisini dikkatlice korur ve saklar, ama öz ideolojisinden çıkan belirli manifestoları değiştirmeye ve geliştirmeye açık olmalıdır.” (Collins ve Porras, 2001).

Bir organizasyonda kararları alan ve uygulayanlar, o organizasyonundaki mevcut işgücüdür. İşletmelerdeki insan kaynağı sayesinde söylemler eyleme dönüştürülür. Bu nedenle örgütsel değerlerin uygulanabilmesi için bir işletmedeki işgücünün bu değerlerle uyumlu değerlere sahip olması gerekir. Organizasyonlar örgüt ideolojilerini benimseyebilecek doğru elemanları istihdam etmek isterler. Bunu sağlamak içinde Performans Değerleme Sistemlerini kullanırlar. Bir sonraki bölümde Performans Değerleme kavramı ve onun değerlerle ilişkisi ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### 3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİ

Günümüzde şirketler, bünyelerinde İnsan Kaynağı Departmanları olmasa dahi elemanlarının mevcut durumlarını değerlendirebilmek için Performans Değerleme Sistemlerini kullanmaktadırlar. Performans Değerlemenin anlamı, önemi ve yöntemleri üzerinde detaylı olarak durulmadan önce “performans” kavramı açıklanacaktır.

“Performans, başarı, takat sınırı” (TDK, 1988 ).

“Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve işgören davranış biçimidir” (Bingöl, 2006 ).

“Performans, kişinin iş görme derecesidir” (Küskü, 2008 ).

“Başarı” denildiği zaman bir işin hakkından gelmek, sonuca ulaşmada etkin olmak gibi tanımlamalar kullanılabilir. Şirketler performansı yüksek çalışanlarını başarılı bularak ödüllendirirler. O halde “performans” ve “başarı” birbirleriyle ilişkilidir.

“Üstün performans, başarı ile eşanımlıdır. Bu nedenle başarı kavramı üzerinde durmak gerekir.“Başarı”, sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan başarı ise “başarı, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayabilecek biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranıdır.”<sup>4</sup> Başka bir ifade ile başarı, birey için anlamlı olan amaçların, oluşturulmuş günlük programlarla adım adım gerçekleştirilmesidir” (Bingöl, 2006 ).



Yukarıdaki tanım şu gerçeği gösterir; başarının olabilmesi için öncelikle amaçların ve programların belirlenmesi gerekmektedir. Başarıdan söz edebilmek için amacın ne olduğu ortaya konmalıdır. Bir öğrencinin performansını ele alalım. Öncelikle değerleyicinin kim olacağını belirlenmelidir. Burada değerleyici öğretmen olacağına göre öğrencinin performansını ölçecek olanda odur. Öğretmenin öğrencisi için belirlediği amaç ve öğrencinin bu amaca yaklaşma derecesi başarıyı gösterecektir. Mesela öğretmen öğrencisinin aktif derse katılımını amaçlıyorsa derse hiç katılmayan öğrencinin performansını zayıf kabul edecektir. İnsan doğasındaki çeşitlilik, amaçların birbirlerinden farklı olmasına neden olur. Bu yüzden aynı hedefe doğru yönelmeyiz. İsteklerimiz kimi zaman birbirine benzese de aynı amaca doğru aynı kararlılıkta yürüyemeyebiliriz. Bu yüzden başarı kişiden kişiye değişen bir olgudur.

“Amaçlara ulaşmada, izlenen yöntemde önceden belirlenmiş ölçütleri tutturma, istenen sonuca ulaşma olarak da kavramsallaştırılan başarı, kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, ortamdan ortama da değişebilmektedir. Buda başarı için evrensel bir ölçüt olmadığını göstermektedir” (Bingöl, 2006 ).

Benzer pozisyondaki iki insandan birinin diğerine sürekli üstünlük sağlamanın arkasında da başarı ve performans ilişkisi vardır. Başarılı olmak için gereken amaçlar kişiden kişiye değiştiğine göre kişinin performansı da kendi kapasitesine göre değişecektir. Performans; aynı zamanda kişinin takat sınırı olduğu için aynı görevin farklı zamanlarda ve kalitede sonlandırılacağı aşikârdır.

### **3.1 Performans Değerleme Nedir?**

“Performans” bir işin üstesinden gelebilme kapasitesi olarak tanımlandı. O halde “Performans Değerleme” de; kişinin verilen görevi yerine getirebilmedeki etkinliğinin

ölçülmesidir. Bir organizasyonda çok sayıda departman ve her departmanın içinde çok sayıda tanımlanmış görev mevcuttur. Ve her görev için önceden oluşturulmuş standartlar ve kriterler vardır. İşverenler, çalışanlarından bu standartları yakalamalarını beklerler. Bunu ölçebilmek içinde Performans Değerleme Sistemlerini kullanırlar.

“Performans değerlendirme, bir organizasyonda görevi ne olursa olsun iş görenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir” (Bayraktaroğlu,2003).

“Performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemleme, ölçme ve geliştirme sürecidir” (Bingöl, 2006 ).

“Performans Değerleme; Ne, Nasıl, Niçin, Estetik mi? Ahlaklı mı? sorularına cevap arar.

Ne; üretken mi değil mi?

Nasıl; verimli mi? (Verimlilik; yaptığını daha az maliyetle yapabilmek )

Niçin; etkin mi? (Etkinlik; yaptığını satabiliyorsan )

Estetik; yapılan işi beğenmek, kişide heyecan uyandırması

Ahlak; kişinin temel değerleri ve şirketin temel değerleri arasındaki uyum”

(Değirmenci, 2007).

Bir restorandaki baş aşçının performansının ölçülmesi için yukarıdaki sorular yanıtlanırsa; “Ne” sorusu yani aşçının üretken olup olmadığı onun yaptığı yiyeceklerin yemeğe benzeyip benzemediği ile ölçülecektir. Ortaya çıkan ürün eğer yemek olarak nitelendirilebiliyorsa kişi üretkendir. “Nasıl” sorusu aşçının hazırladığı ürünü daha az kaynakla yapabilmesi ile alakalıdır. Bir yemeği hazırlarken malzemeyi ve zamanı israf etmeyen bir aşçı için verimlidir denilebilir. “Niçin” sorusu ise etkinliği ölçeceği için yapılan yemeğin tercih edilir olması ile ilgilidir. Ürün talep görüyor ise aşçının yemeği güzel yaptığını söyleyebiliriz. “Estetik” ise kişinin yaptığı işten heyecan duymasıdır. Bu

yüzden işini severek yapan insanlar daha başarılı olurlar. Bir aşçı, yaptığı yemeklerden mutluluk duymuyor ise işini zoraki yaptığı için düşük motivasyon gösterecektir. Motivasyon düşüklüğü uzun dönemde performansı da etkiler. “Ahlak” doğrulukla ilgili bir kavramdır. Doğrudan değerlerle bağlantılıdır. Bir aşçı yemeği hazırlarken hijyene özen göstermiyor ve yiyeceklerin malzemesini insan sağlığını gözeterak seçmiyor ise ona ahlaklı diyemeyiz.

“Belirli bir iş/görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır” (Küskü, 2008 ).

“Performans değerlemesi, bir başka açıdan, bireyin görevlerindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır” (Barutçugil, 2002).

“Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir<sup>7</sup>” (Bingöl, 2006 ).

Üstün başarı, performansla eş anlamlı kabul edildiğine göre performans değerlendirme de başarının değerlendirilmesi olarak kabul edilebilir. Başarı için öncelikle ortaya konmuş bir amaç olması gerektiği için Performans Değerlendirme; amaçlara ulaşmış ve ulaşamadığının ölçülmesini sağlar. Etkili bir “performans değerlendirme” başarılı bir İnsan Kaynakları Yönetimine işaret eder. Performans Değerleme, İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bir şirketin en değerli kaynaklarından biri olan insanı, tanımamızı ve sınamamızı sağlayan Performans Değerleme, dinamik bir süreçtir. Çünkü değerlendirme sonuçları çalışanın gelişimini sağlamak ve kariyerini planlamak için kullanılır. “Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında

bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikler açasından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödülleri ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonucunda belirlenir” (Uyargil, 2008 ).

İnsan Kaynakları Yönetiminin geçmişi çok yeni olmamasına karşın Performans Değerleme ile ilgili ilk örnekler 1900 yıllarda görölmektedir. Frederic Taylor’un iş ve hareket ölçümleri, Performans Değerlemenin ilk örnekleri arasındadır.

O dönemde işletmeler makineye benzetilerek “amaçsız” kabul edilmekteydi. Buna göre makinenin değil, onu tasarlayanın -patron- amacı vardı. Ve işletmenin bir saat gibi tıkr tıkr işleyeceği farz ediliyordu. İnsan faktörü ve bir işletme kaynağı olarak önemi ihmal ediliyordu. Organizasyonun amacının belli olduğu ve matematiksel olarak gösterilebileceği zannediliyordu. Frederic Taylor, iş ve hareket etütleriyle bir iş için harcanacak tüm zamanı hesaplayarak verimliliği 100 kat artırmayı başarmıştı. Bu standartları tutturabilen çalışanlar ödüllendirilirken standartların altında kalanlar işten çıkarılıyordu. Yani o dönem Őartlarında, Performans Değerleme sonuçları bir “ödülcenza sistemi” gibi kullanılıp, insan doğasından kaynaklanacak aksamalar kabul edilmiyordu. Tabi zaman içinde bu varsayımın yanlış olduğu ve işletmelerinde tıpkı insanlar gibi canlı birer varlık olduğu kabul edildi. Nasıl ki bir canlının amacı; hayatta kalmaksa bir Şirketin amacı da; varlığını sürdürmek ve kar elde etmektir. İşletmenin yaşamını sürdürmesi ve para kazanması, kaynaklarını etkin kullanabilmesine bağlıdır. Sermaye, hammadde, iş makineleri, iş gücü, arazi..... İşletme tüm kaynaklarını etkin olarak kullanabilmek için iş gücünü en doğru Şekilde seçmiş ve yerleştirmiş olmalıdır. Doğru elemanın seçimini ve mevcut elemanların uyumunu ölçen Performans Değerleme Sistemleri her Şirket için bir mecburiyettir.

“Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1.Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir, ancak daha sonraları, 1950’li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D’deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla önem kazanmıştır.

Türkiye’deki uygulamalarda ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir. 4857 Sayılı İş Yasası’nın 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda, işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır” (Uyargil, 2008 ).

### **3.2 Performans Değerlemenin Önemi ve Amacı**

Günümüzde hızla büyüyen dünya ekonomisi, şirketler için eskisine nazaran daha büyük bir rekabet ortamı yaratıyor. Ulusal organizasyonlar bile dünya ekonomisinin yarattığı kaosu içine çekilmekten kurtulamıyor. Artık şirketler için “rekabette üstünlük” ve “sürekli verimlilik” kalıcı olmanın bir koşulu haline geldi. Tabi şirketlerin bunu başarabilmeleri kaynaklarını etkin kullanmalarına bağlı. İşletme kaynaklarından söz edildiği zaman;

sermaye, hammadde, teçhizat, teknoloji ya da işgücü, hepsinin ama özellikle işgücünün, bir firmanın çarkını döndüren en büyük güç olduğu yadsınmaz. İlerleyen bilgi teknolojisi, şirketler için bilgiye ulaşımı kolay hale getirdi. Rakibin ürününden haberdar olmak ve eldeki teknolojiyi kullanarak ikamesi ürünü eş zamanlı olarak piyasaya sürmek artık hiç de zor değil. Çağımızda minicik hafıza kartları içinde bir şirketin kaderini değiştirecek bilgiler saklanabiliyor. Bu yüzden “fark yaratmak” eskisinden çok daha zor hale geldi. Üstelik firmaların rekabette üstünlük sağlamalarının tek yolu da fark yaratabilmelerinden geçiyor. Firmalar aynı teknoloji, hammadde ya da teçhizatları kullanıyorlar. Bu duruma göre fark yaratmayı sağlayan yegâne kaynağın insan kaynağı olduğu anlaşılıyor. En gelişmiş teknolojinin bile iş gücü olmadan kullanımının mümkün olmadığı biliniyor. O halde işletmeler, İnsan Kaynağının en doğru şekilde seçilmesi ve istihdam edilmesini sağlayacak bir sisteme sahip olmalıdırlar. Performans değerlendirme sistemleri sayesinde bunu sağlamak mümkündür.

“Çevrenin oldukça rekabetçi ve verimlilik artışının nispeten düşük olduğu dönemlerde hemen hemen tüm örgütler verimliliği iyileştirmekle ilgilenmektedirler. Örgütlerin verimliliği, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bunlarla birlikte insan kaynakları da bu konuda aynı derece önemlidir. Çünkü çalışanın yaptığı ya da yapmadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkiler. Bu nedenle onların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur” (Bingöl, 2006).

Performans Değerleme, İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olmasına karşın maliyetli ve zorlu bir süreç olması yüzünden bazı işletmelerce bir külfet olarak da görülmektedir. “Her şeyden önce, şunu belirtmek gerekir: İnsan Kaynakları uygulamaları arasında en az sevileni performans değerlendirmesidir. “Yöneticiler yapmaktan hoşlanmaz, çalışanlar gereksiz bulur, insan kaynakları yöneticileri ise -örgütün değerlendirme politikası ve uygulamalarının beklentileri olarak-hem bu konunun arkasında durmak hem de yaptıkları işin itibarlarının zedelenmesini izlemek zorunda kalırlar”<sup>3</sup> (Ergin, 2002 ).

Fakat Performans Değerleme Sistemlerini kullanmayan şirketlerin çalışanlarını tanımaları, onları uygun oldukları departmanlarda istihdam etmeleri, performanslarında ki düşmeleri nedenleriyle birlikte fark edebilmeleri kısacası çalışanlarından en yüksek verimi almaları mümkün değildir.

Çalışanın kendine verilen sorumluluğu ne derecede yerine getirebildiği ya da neden başarısız olduğu, başka bir pozisyonda daha etkin olup olamayacağı, çalışan için terfi yada tenzil-i rütbe gerekip gerekmediği, alması gereken eğitimler, hak ettiği ödüller hep Performans Değerleme sonuçlarına bakılarak anlaşılır ve belirlenir. Uzun ve maliyetli bir süreç olmasına rağmen şirket için getirisi çok fazladır. Çünkü Performans Değerlendirme, çalışanın ve yeteneklerinin tanınmasını sağladığı gibi aynı zamanda şirketin mevcut durumunu da resmeder. Burada temel amaç; şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak uygun iş görene sahip olup olmadığının ölçülmesidir. Değerlendirme sonuçları, şirketin o anki durumunun özetidir. O halde düşük performans ve düşük memnuniyet, şirkette ters giden bir şeyler olduğuna işaret edecektir.

Ayrıca 2003 yılında yürürlüğe giren Yeni İş Yasası, işverenin çalışanın işine son vermesini zorlaştırmıştır. Adil bir Performans Değerleme yapılması ve değerlendirme sonucunda çalışanın performansının düşük çıkması, işverenin çalışanın işine son verebilmesi için haklı bir sebep sayılmaktadır. Çalışana verilen prim ya da terfi gibi çeşitli ödüller, Performans değerlemesi sonuçlarına göre verildiği takdirde çalışanlar arasında gerginliğe, bazı kişilerin ayrıcalıklı olduğu gibi izlenimlere neden olmaz. Böylelikle çalışma ortamının huzuru bozulmaz ve ekip çalışması sekteye uğramaz. Adaletli bir ücret sistemi oluşturulur. Çalışanların eksiklikleri fark edilerek gerekli eğitim programları ve gelişimlerini sağlayacak kariyer planları hazırlanır. Böylelikle çalışanın memnuniyeti artar ve buda performansını yükseltir. Yüksek performanslı çalışanları olan bir işletme hedeflerine ulaşmada rakiplerine üstünlük sağlar.

“İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlik ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirme
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek
- Çalışanların odaklanması sağlamak
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak
- Yönetim becerilerini geliştirmek
- Çalışanların arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak” ( Barutçugil,2002).

### **3.3 Performans Değerleme Ne Zaman ve Nerede Kullanılır?**

Şirketler Performans Değerlemeyi uzun ve maliyetli bir süreç olmasından dolayı genellikle yılda bir kez yaparlar. Aslında iş gören için performans değerlendirme daha işe alım aşamasında başlar. İş gören adayı yeni bir işe başvurduğu zaman; mevcut bilgisi sınanarak, deneyimleri referansları aracılığıyla kontrol edilerek, kişilik testleri uygulanarak



(değerlerinin şirket değerlerine uyumu ölçülerek) ilk performans değerlendirmesine tabi tutulur. İşe alınan aday belirli bir deneme süresi geçirirken aynı zamanda ilk amiri tarafından performansı sınanır. Kalıcı olmayı başaran iş gören şirkette çalıştığı süre boyunca çeşitli aralıklar ve farklı amaçlarla değerlemeye tabi tutulur. Dinamik bir süreç olan değerlendirme sonuçları;

- İnsan kaynakları planlanması
- Tedarik ve seçimi
- Eğitim ve geliştirilmesi
- Kariyer planlanması
- Adaletli bir ücret ve maaş sistemi
- Örgüt içindeki ilişkilerin düzenlenmesi
- Ödül ve çeşitli hakların dağıtılması gibi çeşitli alanlarda kullanılır.

Performans değerlendirme, bir şirketin mevcut durumunun resmini çeker ve insan kaynağı açısından güçlü ve zayıf yönlerini gösterir. Örgüt içindeki uyumsuzluklar, iş görenin motivasyon düşüklüğü ve yetersizliği, amirlere karşı güvensizlik yine performans ölçümleri sonucunda ortaya çıkar. İnsan Kaynağı Yönetiminin görevi; sadece performansı ölçmek ve artırmak değil aynı zamanda iş gören memnuniyetini de ölçüp artmasını sağlayacak bir ortam oluşturmaktır. Motivasyon düşüklüğünün iş etkinliğini zedeleyen en önemli unsurlardan biri olduğu kabul edilmektedir. Adaletli bir Performans Değerleme yapıldığı takdirde iş görenin motivasyonunun neden düşük olduğu ortaya çıkacaktır. İş görenin motivasyonu; görevinin üstesinden gelecek yetkinliğe sahip olmadığı için yada potansiyeli sorumlu olduğu görevden daha yüksek olduğu için düşük olabilir. Yine işgören amirlerinin davranışlarından memnuniyetsiz olabilir ve onların adaletinden şüpheye düşebilir. Kariyerinin planlanmaması, ihtiyaç duyduğu eğitim olanaklarının sunulmaması onu işinden soğutmuş olabilir. İnsan kaynağının görevi; iş gücünün hem yüksek motivasyonunu hem de yüksek performansını sağlamak ve onu korumaktır. Performans değerlendirme bu yüzden İnsan Kaynağı Yönetiminin en önemli işlevlerindedir.

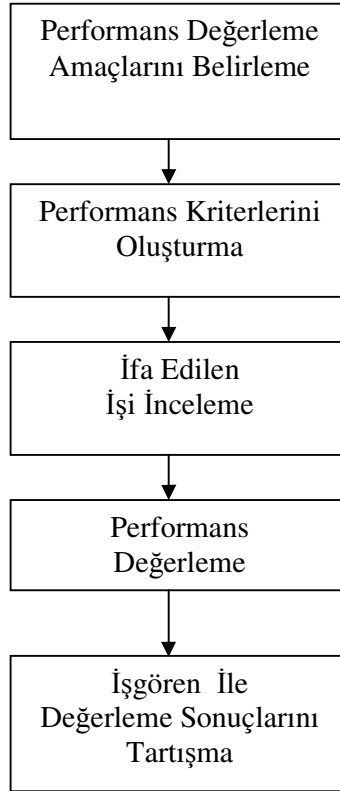
### 3.4 Performans Değerleme Süreci

Şirketler performans değerlendirme sistemlerini uygulamadan önce değerlemenin hangi **“amaç”** için yapıldığını belirlemelidirler. Performans değerlendirme süreci uzun ve maliyetlidir. Bu yüzden sürecin etkinliğini sağlamak için daha başlangıç aşamasında amaçlar ortaya konmalıdır. Kısacası değerlendirme **“Niçin yapılıyor?”** sorusu cevaplanmalıdır.

Bir şirket için yeni eleman temini gereksiniminin ölçülmesi için yapılan bir değerlendirme ile mevcut elemanların terfisi ve ödüllendirilmesi için yapılan bir değerlemenin amaçları birbirinden farklıdır. Organizasyonlar için temel amaç; “Organizasyonel amaçlara ulaşmada çalışanların/grubun katkısını ortaya çıkarabilmektir” (Küskü,2007). Özel amaçlar ise; organizasyonun mevcut durumundaki gereksinimlerinden ortaya çıkar. Örneğin bir şirketin yaptığı işin içeri değişmiş olabilir. Bu durumda yeni iş tanımlamalarının oluşturulması ve işgörenin yeni tanımlamalara göre değerlendirilmesi mecburidir.

Performans Değerleme Sürecinde ilk adım olarak amaçlar belirlenir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken amacın ulaşılabilir nitelikte olmasıdır. Performans Değerleme süreci için ikinci adım; kriterlerin belirlenmesidir. Bir değerlendirme yapılabilmesi için işgörenden beklenen nitelikler ve yetkinlikler üzerinde önceden anlaşılmalı olmalıdır. Üçüncü adım ise; “iş tanımları”, “iş analizleri” ve “yetkinlikler” in belirlenmesidir. İşgörenden beklenen kriterler ve işin içeri birbiriyle örtüşmelidir. Aksi takdirde işgörene gerçekleştirilmesi imkansız hedefler konulmuş olur. Yetkinliklerin Performans Değerleme sisteminin bir parçasını oluşturmasının en önemli nedeni; başından beri üzerinde durulan “temel değer” kavramıyla olan ilişkisidir. Temel değer olarak bahsedilen her şey uygulamada “yetkinlik” kavramı içinde aranabilir. Daha sonraki bölümlerde bunun üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır. Dördüncü adımda; belirlenmiş standartlar ve iş görenin işi yapma derecesi kıyaslanır. Çalışanın beklentileri karşılama derecesi ölçülür. Son adımda ise; iş gören ile

değerleme sonuçları karşılıklı görüşülmeli ve üzerinde tartışılmalıdır. Aksi halde değerlendirme adil bir şekilde yerine getirilmiş sayılamaz.



Şekil 3.1 Performans Değerleme Süreci (Bingöl,2006)

“Hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bakılmaksızın tüm şirketlerde Performans Değerleme süreçleri uygulanırken aynı aşamalardan geçilir. Bu aşamalar;

- A. Değerlendirme amacının belirlenmesi (**NİÇİN?**)
- B. Değerlendirme yönteminin belirlenmesi (**NASIL?**)
  - Değerleyicilerin (**KİM?**)
  - Değerleme yerinin (**NEREDE?**)
  - Değerleme Döneminin (**NE ZAMAN?**) belirlenmesi
- C. “Değerleme kriterlerinin” ve “başarı standartlarının” saptanması (**NEYİ?**)

- D. İşgörenle beklentilerin paylaşılması
- E. Performansın izlenmesi ve değerlendirmenin yapılması
- F. Performans standartlarıyla gerçek performansın karşılaştırılması
- G. Bulguların işgörenle paylaşılması (**GERİ BİLDİRİM**)
- H. Derlenen bilgilerin, değerlendirme amacına uygun olarak kullanılması” (Küskü,2007).

Şirketler Performans Değerleme sürecine başlamadan önce bir karar vermek durumundadırlar. Değerlendirme süreci; çalışanın mevcut durumunu ölçmek için mi yoksa çalışana yatırım yapmak için mi kullanılacaktır. Değerlendirme sonuçlarına göre işgörenlerin tespit edilen eksiklikleri eğitim programları yardımıyla kapatılacaksa bu “çalışana yatırım yapmak” için uygulanan bir değerlendirmedir. Oysaki değerlendirme sonuçlarına göre çalışanın şirketle ilişkisi kesilecekse bu “çalışanı kontrol etmek” için yapılan bir değerlendirmedir. “Performans değerlendirme sürecinde amacın belirlenmesinin bu kadar önemli olmasının nedeni; değerlendirme sürecinin bu amaca göre şekillenecek olmasıdır. Bir değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçlar;

- 1) Yargıya varmak → Ücret, ikramiye, terfi...
- 2) Geliştirmek → Mesleki eğitim, kariyer planlama vb kullanılır” (Küskü,2007).

Performans Değerleme yöntemleri belirlenirken; değerleyicinin kim olacağı, değerlendirme yeri ve değerlendirme dönemi önem taşır. Adil bir performans ölçümü için değerlendiricilerin iki kriteri mutlaka taşıması gerekir. Bu kriterler;

- a) Yapılan işi bilmek
- b) İşgöreni hakkında yargıya varacak kadar tanımak

Bu kriterleri taşımayan bir değerlendiriciden adil bir değerlendirme yapması beklenemez. “Bir kişiyi değerlendirecek kişiler; kişinin ilk amiri, kişinin kendisi, kişinin iş arkadaşları, kişinin astları, kişinin iç ve dış müşterisidir. Bazen firmalar performans değerlendirme için dış kaynaklardan yardım alırlar. O zaman değerlendiriciler şirket dışından gelen profesyonel kişilerdir. Tabi böyle bir durumda adil bir değerlemeden söz edebilmek için değerlendiriciye

yapılan iş tanıtılmalı ve ilk amir tarafından çalışan hakkında bilgilendirilmesi sağlanmalıdır” (Küskü,2007). Değerleme yapılırken işgören iş başında yada işinin dışında değerlendirmeye tabi tutulabilir. İş dışında yapılan değerlemede çalışanın iş arkadaşlarıyla uyumuna, örgütün bir parçası olmadaki başarısına, çeşitli tutum ve davranışlarına bakılır. Bir değerlendirme dönemi; sürekli, günlük, aylık, altı aylık, yıllık vb gibi olabilir. Dönemin belirlenmesinde o şirketin gereksinimlerine göre karar verilir. “Değerleme yöntemleri belirlenirken; görevin niteliğine, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana bakılır. Yine yöntemler; saat ücretli çalışanlar için biçimsel diğer işgörenler için davranışsal açıdan etkileri düşünülerek geliştirilmiştir” (Küskü, 2007).

Bir diğer adım olan “kriterler ve başarı standartları” belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta; işletmedeki her iş için doğru, işin niteliğine uygun saptamalar yapmaktır. Bu kriterleri oluştururken ayrıca kullanılan performans yöntemine ve sonuçların kullanılacağı alana da dikkat edilmelidir.

“Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- İş bilgisi ve yeteneği
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları

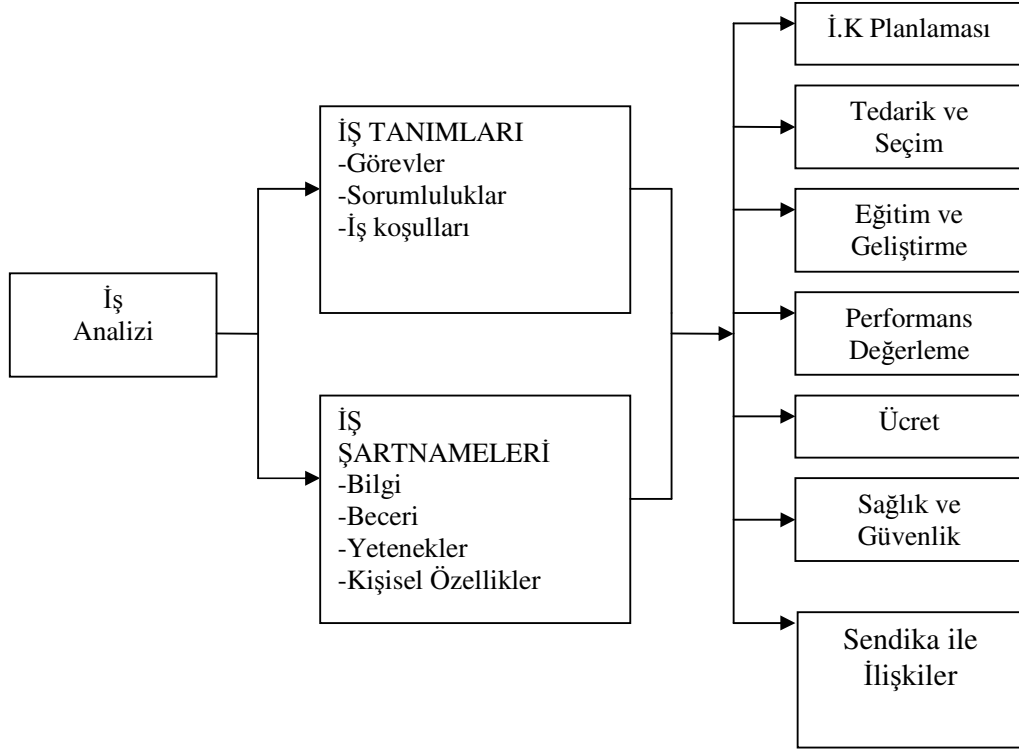
Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriteri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir. İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi” (Sabuncuoğlu, 2000).

Bir değerleme sürecine başlamadan önce işgören ile beklentilerin paylaşılması zorunludur. Hatta kriterler ve standartlar oluşturulurken işgörenin aktif katılımı sağlanmalıdır. Böylelikle süreç daha sağlıklı işlemiş olur. Performans Değerleme yapıldıktan ve sonuçlar ile belirlenen standartlar karşılaştırıldıktan sonra değerlemenin en önemli adımına gelinir. Geri bildirim, çalışanın mevcut durumuyla ilgili bilgilendirilmesi açısından önemlidir. Performansının düşük çıkması halinde çalışana kendini ifade etme imkanı tanır. Zaten hiçbir değerlemenin amacı düşük performanslı işgörenlerin tespit edilerek işten çıkarılması değildir. Burada amaç; iş gücünü sınamak, aksaklıkları görerek düzelterek ortamı yaratmak, mevcut kaynağı şirket için en verimli hale getirmektir. Fakat sonuçların sır gibi saklandığı şirketlerde yapılan terfi ve ücret artışları şaibeli kabul edilir. Bu nedenle iyi elemanlar kaybedilebilir. Ayrıca değerlemenin önemsiz olduğu konusunda bir kanaat oluşabilir. İşgören takdir edilmediğine inanarak düşük performansı alışkanlık haline getirebilir. En kötüsü de örgüt içindeki kültür ve bağlılık zedelenebilir.

### **3.5 Performans Değerleme Sürecinin Temelleri**

“Örgütlerde geçmişte uygulanan geleneksel yönetim biçimi, işletmecilik ve diğer ilgili alanlarda meydana gelen yeniliklere uygun olarak değişmiş bulunmaktadır. Bir iş örgütünde çalışanların daha etkin bir biçimde yönetilmeleri koşulu, artan rekabet ortamı, beşeri ilişkiler alanındaki gelişmeler, nüfusun artması, insanların öğrenim ve eğitim düzeylerinin yükselmesi ve buna bağlı olarak beklenti ve isteklerinin değişmesi gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Değişen yapı içinde insan kaynağı nasıl etkili bir biçimde yönetilecektir? Bu sorunun cevabı, kısmen İKY'nin başarıyla yürütülmesinde bulunabilir. Bunun için tüm İKY işlevlerinin gereğince yerine getirilmesinde temel bir rol oynayan iş analizi sürecinin ele alınması gerekir. İş analizi, İKY'nin alt yapısını oluşturur. Personel tedariki ve seçimi, ücretlendirme, iş değerlemesi, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi vb. süreçlerin yürütülmesinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılır” (Bingöl, 2006).

Bir organizasyondaki departmanlar içerisinde birbirinden farklı nitelikte çok sayıda iş mevcuttur. Bu departmanlarda görev yapan işgörenlerin mevcut performanslarını ölçebilmek için öncelikle yaptıkları işin içeriği konusunda bilgi sahibi olunmalıdır. Her iş için gereken farklı nitelikler ve yetkinlikler vardır. Çalışanın bunları karşılayıp karşılamadığı ve bunu ölçmek için ne gibi kriterler belirlenebileceğinin tespiti için öncelikle bu işlerin doğru bir biçimde tanımlanmış olmaları gerekir. İş analizleri işletmedeki her işi inceleyen bir yöntemdir. İş analizi; bir organizasyondaki tüm işlerin incelenerek, onları ifa edebilmek için gereken niteliklerin ve yetkinliklerin belirlenmesi sürecidir. Mevcut durum analizi ya da anlık bir analiz olarak da isimlendirilebilir. Sistematik ve ayrıntılı bir çalışmadır. Ve her işin özellikleri hakkında en güvenilir bilgilerin toplanması amaçlanır.



Şekil 3.2 İş Analizine Dayalı Eylemler (Bingöl, 2006)

“İş analizi, işleri doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirmek amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen bir tekniktir.” (Bingöl, 2006).

Bir işletmede yapılan her türlü faaliyetin amacı; işletmeyi mevcut misyonuna yaklaştırmaktır. Bu yüzden atılan her adımın şirketin stratejisiyle uyumlu olması beklenir. İş analizleri de; işletmenin o anki durumunu tespit ederek, misyona ne ölçüde yaklaşıldığının sınanmasını sağlar. Organizasyonların doğru işe doğru eleman yerleştirebilmeleri için önce her işin içeriğini net olarak bilmeleri gerekmektedir.

“Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır:

- İşin içeriği
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- İşin gerçekleştirilmesi süreci
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler: Yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri vb.
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
- İşte kime karşı sorumlu olunduğu
- İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki

İş analizi, kurumdaki işlerin, özelliklerini ortaya koymak suretiyle işe en uygun kişilerin seçilmesini sağlar” (Bayraktaroğlu, 2003).



İş analizi sonucunda iki tür çıktı elde edilir. Bunlardan birincisi; **“iş tanımlarıdır”**. İş analizi; ayrıntılı ve uzun bir şekilde mevcut işleri incelerken iş tanımları daha özlü ve kısadır. İkinci grup çıktı ise; **“iş gerekleri”** ve **“yetkinlikler”**dir. İş gerekleri, tanımlanmış işleri yapmak için işgörenin sahip olması gereken nitelikleri gösterir. Bunu örneklersek; bir şirketin muhasebe departmanında çalışabilmek için işgörenin temel muhasebe bilgisinin bulunması beklenir. Bu kişi muhasebe defteri işlemeyi yada fatura kesmeyi bilmelidir. Yetkinlikler ise işgörenin sahip olduğu, onu diğerlerinden farklı kılan, performansı artırıcı niteliklerdir. Çalışanın tercih edilme sebebidirler. Ayrıca daha evvel üzerinde durulduğu gibi “temel değer” kavramı ile ilişkilendirilebilirler. Bireylerin kişiliğini oluşturan değerleridir. Değerler, kişinin kararlarını yönlendirir. İnsanlar olaylar karşısında farklı tepkiler verirler ve farklı seçimler yaparlar. Bu farkı yaratan kültürel çeşitliliğin şekillendirdiği “değerler sistemi”dir. Yetkinlik ise; kişiye özel, onun üstün başarı göstermesini sağlayan niteliklerdir. Bu yüzden kişinin hangi yetkinliğe sahip olacağı da değerler sistemine bağlı olarak değişecektir. Değerler hiyerarşisinde “cesaret” değerini taşımayan birisinin iş yaşamında “risk alma” yetkinliğine sahip olması beklenemez.

### 3.5.1 Yetkinlikler

Yetkinlik; bir bireyi diğerlerinden ayıran, üstün performans göstermesini sağlayan, eğitim yoluyla geliştirebildiği, ona has özelliklerdir. Bu özellikler ona ayrıcalık sağlar. Çünkü onlar sayesinde başka bir insanın kolaylıkla çözemeyeceği bir sorunun üstesinden gelebilir. “Kendine güvenmek” kimi insanların sahip olmadığı bir özelliktir. Ya da bir insan kendine güven değerine sahip olabilir fakat değerler hiyerarşisinin üst basamaklarında yer almayabilir. Gurur ya da utanma bu insan için daha önemli değerler ise bu kişi güven duygusu konusunda sorun yaşayacaktır. Mesela bu kişinin pazarlama konusunda aktif bir görev alması halinde aksamalar kaçınılmazdır. Bir pazarlamacının müşteriye güven vermesi için öncelikle kendine olan güvenin tam olması gerekir. Ürünü tanıtırken sürekli kekeleyen, kendinden emin olmayan bir kişi satış yapmayı başaramayacaktır. Başarılı olabilmek için bireyin kendi yetkinlikleriyle örtüşen bir işi tercih etmesi gerekmektedir. Bir şirket de eleman seçimi yaparken mevcut işlere uygun yetkinliklere sahip işgörenleri

seçmelidir. Yalnız burada şu ayrımı yapmak gerekir. “Yeterlilik” ve “Yetkinlik” kavramları aynı anlamı taşımaz. Yeterlilik; bir işi yapabilmek için kâfi derecede sahip olunan niteliklerdir. Örneğin; eğitim, tecrübe, sertifikalar vs. Oysa yetkinlik; o işi yaparken üstün performans göstermeyi sağlayan davranışlardır. Bir organizasyonda çalışan sayısız eleman vardır. Fakat bunların pek azı “lider” olmayı başarabilir. Liderlik yetkinliğine sahip olan bir insanın değerler hiyerarşisinde; içe kapanıklık en üst sırada yer almayacaktır. Çünkü liderlik vasfına sahip birisinin daha girişken olması ve gerektiğinde kitleleri peşinden sürükleyebilmesi beklenir.

“İlk kez 1973 yılında McClelland<sup>(40)</sup> tarafından tanımlanan yetkinlik kavramı, zaman içinde olgunlaştıkça farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaya devam etmiştir. Kavramın süreç içinde kazandığı genel görünümüne dayalı olarak kapsamlı bir tanımını aşağıdaki şekilde yapmak mümkündür. Yetkinlik bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutlarıdır<sup>(41)</sup>” (Uyargil,2008).

“Yetkinlikler; bir işte, rolde, organizasyonda veya kültürde performans seviyelerini belirleyen kişisel özelliklerdir” (Küskü, 2007).

“Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler, yetkinlikler olarak isimlendirilmektedir. Yetkinlikler organizasyonun stratejisini çalışanların nitelikleriyle ilişkilendirir. Stratejik amaçlarla uyumlu niteliklere sahip çalışanlar global rekabetin yarattığı zorlukları karşılamaya daha yatkındırlar. Yetkinlikler organizasyonel değerleri yansıtmalıdır. Bunlar, çalışanların organizasyonel değerleri tanımladıkları ve yaşadıkları yoldur.

Bir performans yönetimi sistemi, rekabetçi olmak için gereken stratejik girişimleri ve değerleri öne çıkarabilir. Bir organizasyon, inanç ve değerlerini de işin nasıl yapıldığını tanımlayan yetkinlikler olarak ifade edebilir” (Barutçugil, 2002).

Yetkinlikler aşağıdaki özellikleri taşımalıdır;

- Gözlemlenebilirlik
- Anlaşılabilirlik
- Geliştirilebilirlik
- Ölçümlenebilirlik

İdeal bir şirket yapısının sağlanması için; yetkinlikler şirketin değerleri ile uyumlu olarak belirlenmelidir. Örgütün hedefleri ve kültürü, yetkinliklere yansıtılmalıdır. Ayrıca işgörenlerin yetkinlikleri güvenilir yöntemlerle ölçülmelidir. İşletmelerde beyaz yakalı personelden beklenen yetkinlikler ile mavi yakalı personelden beklenenler birbirinden farklıdır. Yönetici ya da yönetici adayı olan işgörenlerden, karşılaşılan zorluklar karşısında çabuk ve isabetli kararlar almaları, kitleleri peşinden sürükleyebilmeleri, yeniliklere cesaretle yaklaşmaları beklenir. Performans ölçümü yapılırken yetkinliklerin dikkate alınmadığı durumlarda, özellikle düşünsel işlerde doğru değerlendirme yapılamaz. Bir fabrikadaki montaj hattında çalışan işgörenlerin performanslarını değerlendirirken yaptığı işi ne kadar hatasız yaptığını gözlenebilir. Oysa yöneticilik gibi daha fazla sorumluluk ve karar almayı gerektiren işlerde çalışanı değerlendirirken yetkinliklerin kullanılması gerekmektedir. Bir kişinin iyi ya da kötü yönetici olduğu, saat başına ürettiği hatasız ürünle ölçülemez. Yalnız sadece beyaz yakalı personellerin görevleri için belirlenmiş yetkinlikler yoktur. Bir sistem olarak organizasyonların ortak bir kültürleri yani değer yargıları vardır. Bu değer yargıları o organizasyondaki her iş için yetkinliklerin oluşmasını sağlar. Takım çalışması, müşteri odaklılık, liderlik, yaratıcılık, analitik düşünme vs, vs.. Yetkinlikler, en küçük pozisyondaki çalışandan en üst seviyedekilere kadar her çalışanın işlerini yerine getirebilmede onlara ayrıcalık tanıyan özellikleridir. Bu yüzden dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta vardır; “Yetkinlikler temel davranış değildir. Temel bir davranış,

ortalama ve ortalamanın üstü çalışanlar arasında yaygın olan bir davranış olarak tanımlanır. Temel davranışları dışarıda bırakmanın nedeni mükemmellik üzerinde odaklanmayı sürdürmektir. Organizasyonlarda, işin nasıldığını yetkinliklerle ölçtükleri zaman ortalama performansı öne çıkarmaktadırlar. Eğer, yalnızca temel davranışlar tanımlanırsa, burada düşülen tuzak, ortalama performansı cesaretlendirme ya da en azından çalışanların çoğunun zaten sergilemekte olduğu davranışları geliştirme zamanını boşa harcama riskini üstlenmek olmaktadır. Yetkinlikler, çalışanlara mükemmel performansla sonuçlanacak davranış tarzlarını tanımlayan bir yol haritası sağlar. Çalışanların işlerini nasıl yaptıkları organizasyonlar için bir rekabetçi üstünlük oluşturur” (Barutçugil, 2002).

Bir işletmedeki her çalışandan kendisine verilen görevi zamanında teslim etmesi beklenir. Üç haftada tamamlanacak bir projeyi planlanan günde teslim eden bir çalışanın üstün bir yetkinliği olduğu söylenemez. Bu durum zaten beklenen bir davranıştır. İşgören projeyi beklenen süreden önce teslim edebiliyorsa onu diğer çalışanlardan ayıran bir yetkinliğe sahiptir.

“Yetkinlik kavramının örgüt yönetiminde özellikle de insan kaynakları yönetiminde geniş uygulama alanı bulmasının, diğer bir deyişle işletmelerin yetkinlik modellerine giderek artan bir ilgi göstermelerinin nedenini aşağıdaki yararları ile ilişkilendirmek hatalı olmayacaktır:

- Yetkinlikler üstün performansın (özellikle yöneticilerin) tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araçtır.
- Yetkinlikler işletmelerde ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koyarlar.
- Yetkinlikler sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (örneğin yedeklemenin yapılmasında yada performans değerlendirme kriterlerinin seçiminde) ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırır.

Bunlara ek olarak yetkinlikler bireyler tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Eğer örgüt yetkinlikleri açık seçik tanımlayıp, kişiler tarafından görülebilmelerini ve anlaşılmasını sağlarsa, birey bu doğrultuda ve kendisinden beklenen düzeyde yetkinliklerini geliştirecektir<sup>(42)</sup> (Uyargil, 2008).

Yetkinlikleri üç ana başlık altında ele alınmaktadır;

- Kurumsal/Temel Yetkinlikler
- Yönetsel Yetkinlikler
- İşlevsel (Fonksiyonel)/Teknik Yetkinlikler

**Kurumsal/Temel Yetkinlikler:** Bir organizasyonda en alt kademede elemandan en üst seviyedeki elemana kadar herkesin sahip olması beklenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler şirket değerleriyle örtüşmeli ve stratejik planlarla uyumlu olmalıdır. Mesela “iletişim” yetkinliği bir şirketin tüm elemanlarının sahip olması gereken bir özelliktir. Sadece belirli kademede elemanlardan beklenmez. Yada “takım çalışması” mutlaka her elemanın taşıması gereken bir özelliktir.

**Yönetsel Yetkinlikler:** Organizasyonda yönetici sıfatında olan ya da ileride bu pozisyonda yer almak isteyen çalışanlardan beklenen yetkinliklerdir. Mesela “risk almak” bir yönetici için olmazsa olmaz bir yetkinliktir. Pasif, sürekli kendini güvende hissetmek isteyen bir birey yöneticiliği başarıyla sürdüremeyecektir. Ayrıca yöneticilik; liderlik etmeyi, kitleleri etkileyebilmeyi, gerektiğinde yetki devredebilmeyi de gerektirir. Aşırı hırslı olan ve gelecekte yerini alacak eleman yetiştirmeyen bir yönetici uzun vadede şirkete zarar verecektir.

**Fonksiyonel/Teknik Yetkinlikler:** Organizasyonun her departmanın farklı görev ve sorumlulukları olacağına göre bu departmanlardaki işlerin yapılabilmesi için fonksiyonel

yetkinlikler gereklidir. Örneğin; Araştırma ve Geliştirme bölümünde çalışan tüm bireyler, “yaratıcı” olmalı ve sürekli yeni fikirler üretebilmelidir. Yaratıcılık bu departman için fonksiyonel bir yetkinliktir. Oysa pazarlama departmanı için “satış” yeteneği daha önemlidir.

Organizasyonda insan kaynaklarının en önemli görevi; işgörenlerin hem performanslarını hem de memnuniyetlerini üst sınırdaki tutabilmektir. Ancak bu sayede çalışanın verimliliği artar, işin kalitesi yükselir. Rekabette üstünlük sağlayan organizasyonlarda çalışanların performansları yüksektir. Prof. Dr. İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi kitabında yüksek performansa sahip organizasyonların çalışanlarının kendilerini farklılaştıran bazı yetkinliklere sahip olduğunu söyler. Bunlar; iletişim, esneklik, müzakere becerisi, müşteri odaklı düşünme ve davranış, girişkenlik, diğerlerini yönetme ve geliştirme, yenilikçi ve yaratıcı davranış, farklılığa saygı, liderlik, takım çalışması, iş yönetimi, bireysel olgunluk ve sürekli öğrenme ve iyileşmedir. Burada bahsedilen “sürekli öğrenme ve iyileşme” hem şirketteki her çalışandan beklenen bir yetkinliktir hem de tüm şirketin ana amacıdır. Açık bir sistem olan şirketler, mevcut durumu değiştirecek kararlar alırlar. Bu kararların çoğu uygulanmaz. Bazılarının ise uygulandıklarında yanlış olduğu görülür. Eğer organizasyonlar bu yanlışları görerek düzeltebilirlerse sürekli öğrenmeyi sağlayacak bir sistemi kurmuş olurlar. Çünkü ancak hatalarımızdan ders alarak düzeltirsek öğrenebiliriz. Şirketlerde öğrenmeyi sağlayacak bir sistem olmadığı takdirde gelişmenin ve büyümenin de olması imkansızdır.

### 3.6 Performans Değerleme ve Öğrenme İlişkisi

“Öğrenme; ne, nasıl, niçin sorularını cevaplayabiliyorsam, zihinsel yapımda değişiklik olmuşsa, daha önce yapamadığım bir şeyi şimdi yapabiliyorsam öğrenmişimdir. Öğrenme, aşağıda sınıflandırdığımız bilgilerin elde edilmesidir. Öğrenme sonucunda elde edilenleri; **veri, bilgi, beceri bilgisi, anlama ve bilgelik** olarak sınıflandırabiliriz.

Veriler, olay ve nesnelere temsil eden semboller ve özelliklerinden oluşur. Genellikle gözlem sonucunda üretilirler. Kullanışlı hale getirmek için işlenmiş veriye bilgi denir. Bilgi kim, nerede, ne zaman ve ne kadar gibi kelimelerle başlayan sorulara cevap veren tanımlar içerir. Beceri bilgisi bir şeyin nasıl yapılacağını gösteren talimatları içerir. Zekâ, beceri bilgisini elde etme yeteneğidir. Beceri bilgisini elde etme hızı, zekânın düzeyinin gösterir. Bu nedenle zekâ ne kadar çok bildiğimizle ilgili bir kavram değildir. Anlayış ise “niçin” sorularına cevap veren açıklamaları içerir. Bazı şeyleri doğru yaparak onun nasıl yapıldığını öğrenemeyiz, çünkü onu biliyoruz. Bu bildiğimizin onaylanmasıdır. Yanlış yaptıklarımızdan bir koşulla öğrenebiliriz, yanlışın nedenini bulur ve düzeltirsek öğrenebiliriz. Son olarak da bilgelik kavramını açıklarsak; davranışlarımızın uzun dönemli etkilerini algılama ve değerlendirme yeteneğidir. Ve deneyimle kazanıldığı için yaşlıların gençlerden daha bilge olması olasıdır” (Değirmenci, 2007).

“Öğrenme tüm canlı varlıkların, yaşamında önemli bir yer kaplar. Onlara verilmiş bir nimettir. Canlı varlıkları, cansız varlıklardan ayıran tek olgu öğrenmedir. Öğrenme olmadan ne konuşabiliriz, ne de ihtiyaçlarımızı giderebiliriz. Öğrenme insan davranışlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Ne yazık ki, genel olarak öğrenme eylemleri “ezberleme” ya da “belleme” şeklinde gerçekleştiren bir toplumuz. Ancak öğrenme, bilgi ezberlemekten ibaret değil, bir çeşit gelişmedir. Bu gelişmede, bireyin hayatının başlangıcından itibaren, yavaş fakat sürekli olarak meydana gelen bir takım değişimler vardır.<sup>9</sup>

Günümüzde öğrenme konusunun önemi artmaktadır. İçinde bulunduğumuz uygarlığı gerçekleştirmemiz, daha önceki insanlardan daha zeki veya daha yetenekli olduğumuzdan değil, daha çok şey öğrenmiş olduğumuzdandır. İnsanın öğrenme yeteneği, onun yaşayış tarzının sürekli gelişmesine olanak verir.<sup>10</sup>

Öğrenme bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanıyor. Bunlardan; Piaget'ye göre öğrenme; “bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetlerdir.”<sup>11</sup>

Eddie Obeng ise öğrenmeyi şöyle tanımlıyor: “Öğrenmek, çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabileceğimiz sorunlara kendimizi daha iyi hazırlamamız için geçirdiğimiz aşamalı süreçtir. Bir şeyi bir kez öğrendiğimizde, öğrendiğimizi hatırlama ve uygulama bilinçli bir güç gerektirir. Bununla beraber, düşünceleri ve hareketleri birçok kere tekrarladıktan ve öğrendiklerimizi uyguladıktan sonra, ne yaptığımızı fark etmek veya ilk başta kullandığımız o yorucu ilerleme yöntemi ile düşünmek gittikçe zorlaşır. Öğrendiğimiz şey yavaş yavaş bilinçaltımıza yerleşir ve kendiliğinden yaptığımız veya düşündüğümüz alışkanlık haline gelir.”<sup>12</sup>

Öğrenmenin çok boyutlu bir fenomen olması, oldukça değişik davranışları içerdiğinden, bütün öğrenme çeşitlerini kapsayacak bir tanım yapılmamıştır. Bizim esas olarak aldığımız öğrenme tanımı ise, **eğitim ve deneyim yoluyla davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir değişimdir**” (Çam, 2002).

Tanımlama yapılırken sık sık “eğitim” ve “öğretim” kavramları karıştırılır. “Eğitim; bir işi yapabilmemiz için gereken talimatların aktarılması ve deneyim kazanılmasını kolaylaştıracak eylemler bütünüdür” (Değirmenci,2007). Eğitim, verimlilikle ilgilidir ve “nasıl” sorusunu cevaplar. Öğrenme ise etkinlikle ilgili bir kavramdır ve “niçin” sorusuna yanıt arar. Daha evvel üzerinde durulan sonsuz yetkinlik içinde de öğrenme vardır.

Bir insanı dışsal zorlamayla eğitmek mümkünken öğrenme ancak içsel zorlamayla olur. Hiçbir insanı zorlayarak onun öğrenmesini sağlayamayız. Çünkü değişimin birey tarafından istenmesi gerekir.



Öğrenme; kendi arasında üçe ayrılır.

- Olmayı
- Yapmayı
- Öğrenmeyi Öğrenmek

**Olmayı Öğrenmek;** Kültürel öğrenmedir. Temel Değerlerin öğrenimidir. Daha çocukluktan itibaren oturmayı kalkmayı, el öpmeyi, yalan söylememeyi, çalışkan olmayı vb. öğreniriz. İçinde bulunduğumuz kültürün geçmişten bugüne gelen doğruları bizim değerlerimizi oluşturur. Ve o toplumun bir üyesi olmak için o değerlere uymak mecburidir.

“ İnsanlar ve şirketler bir takım temel değerleri benimserler. İster farkında olalım isterse olmayalım bu değerleri gerçekleştirmek için çalışırlar. Yapılan her eylemin benimsenen değerlerin gerçekleşmesine katkıda bulunması gerekir. Benimsenen değerlerin yerine getirilip getirilmediğini gösteren bir takım kurallar ve bu kuralların aralıkları vardır. Niçin bu değerleri ve bu aralıkları seçtiğimiz konusunu bu günkü bilgilerimizle bilimsel olarak açıklamak mümkün değildir. Seçilen bu değerlerin bize mutluluk getirip getirmeyeceği ancak uzun dönemde belli olur. Buda bilgelik sorunudur. Seçilen değerler kişilerin, toplumların, ülkelerin birbirinden farklı çözümler üretmesinde ve üretilen çözüm kalıplarının varlığını uzun dönemde sürdürme eğiliminde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu da yine bilindiği gibi kültür dediğimiz olgudur. Temel değerlerimizin seçilme nedenlerinin arkasında yatan nedenleri tam olarak her zaman açıklayabilme ve anlatma yeteneğine sahip olmadığımız için, bu değerleri anlatmada ve aktarmada temel araç olarak törenler kullanılır. Örneğin bir şirket kaliteye önem veriyorsa, kendi kural ya da ölçülerine göre kaliteye katkıda bulunanlar ödüllendirilir. Ödüllendirme bir tören aracılığıyla gerçekleştirildiğinde kalite değerinin öğrenilmesi ya da benimsenmesi daha kolay olur. Ulusal marşların törenle söylenmesi, düğünlerin törenle yapılması bu nedenledir” (Değirmenci, 2007).

Mülakatlarda adaya yöneltilen bazı sorular ve yapılan kişilik testleri; “olmayı öğrenme” yani değerlerini sınamak için yapılır. Mülakatlarda kullanılan bazı sorularla bu durumu örnekleyebiliriz.

- Ölümden korkar mısınız?
- Risk almayı sever misiniz?
- Sizi en çok ne öfkelerir?

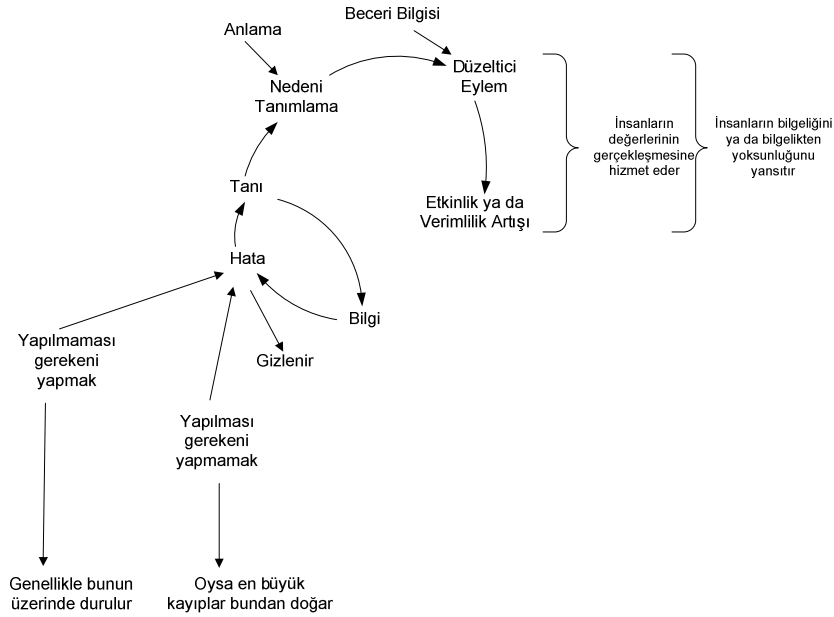
Aslında bu soruların sorulmasının nedeni şirketin değerleri ve bireyin değerlerinin uyumunu ölçmektir. Bir yatırım şirketi için risk almaktan çekinen bir aday uygun olmayacaktır. Yada prosedürlere bağlı kalmayı başaramayan bir aday için bir kamu kuruluşunda çalışmak mümkün olmayacaktır. Şirket ve adayın uyumunun aranmaması ileriki vadede çalışanın motivasyon düşüklüğü, çalışma ortamında huzursuzluk, verimlilik düşüşü gibi olumsuzluklara yol açacaktır. Bu yüzden daha işe alım aşamasında bireyin değerleri sınanır.

**Yapmayı Öğrenmek;** Somut, sayısal, prosedürel öğrenmedir. “Niçin” sorusunun cevabını verir. Okullardaki eğitim “yapmayı öğrenmek” ile ilgilidir. İşe alım aşamasında adayın mesleki bilgisi sınanarak ve eğitim alışı okullara bakılarak ölçülür.

“Yapmayı öğrenmek verimlilikle ilgili bir kavramdır. Mesleki eğitimidir. Bu eğitim daha çok prosedürel öğrenmeyi gerektirir. Üniversiteler daha çok öğretimle diğer bir deyişle niçin sorusuyla ilgilenirken bir işin nasıl yapıldığının öğretilmesine eğitim denir. Eğitim sahip olunan değerlerin değişmesini gerektirmez, ancak becerilerin gelişmesine yol açar. Eğitimin gerçekleşip gerçekleşmediği daha çok görünen davranışların değişmesiyle anlaşılabilir. Bu nedenle kontrol edildiğinde eğitimin gerçekleşip gerçekleşmediği dolayısıyla verimin artıp artmadığı anlaşılabilir. Ancak kişinin zihinsel modelinde ya da değerler sıralamasında bir değişim olmamışsa, kişi kontrol edilmediği sürelerde eski davranışlarını sürdürmeye devam edebilir” (Değirmenci, 2007).

**Öğrenmeyi öğrenmek;** Öğrenmenin olabilmesi için yapıda değişim gerektiğine göre öğrenme ve değişim yakın anlamlıdır. Kişi daha önce yapamadığı bir şeyi yapabiliyorsa öğrenmiştir. İşe alım aşamasında adayın “öğrenme kapasitesi” ölçülerek gelişime ve değişime açıklığı sınıanır.

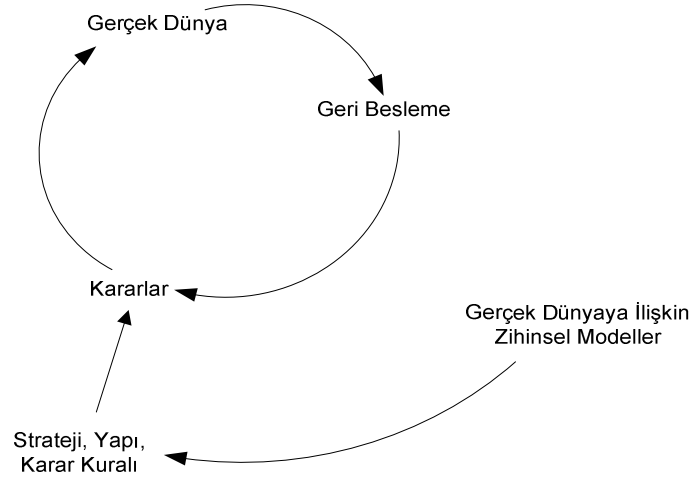
“ Öğrenmeyi öğrenmek insan kaynaklarının değişim ajanı olmak görevini yerine getirmesi için gereklidir. Bilindiği gibi öğrenmek değişimle hemen hemen aynı anlamda kullanılabilir. Diğer bir anlatımla daha önce yapamadığınızı şimdi yapabiliyorsanız, öğrenmişsiniz demektir. İnsan ancak hata yaptığı zaman öğrenebilir. Ancak aynı hatayı ikinci kez yapmayana akıllı denir. Yapılması gerekenleri yapmamak, yapılması gerekeni yanlış yapmak şeklinde hataları iki ayrı grupta toplayabiliriz. İnsanlar yanlış yaptığında genellikle suçlanıldığından hata yapmamak için, ya iş yapmamayı ya da yaptıkları hataları gizleme yolunu seçerler. Bu durum öğrenmeyi engelleyen önemli nedenlerden birisidir” (Değirmenci, 2007).



Şekil 3.3 Karar-değer şeması (Değirmenci,2007)

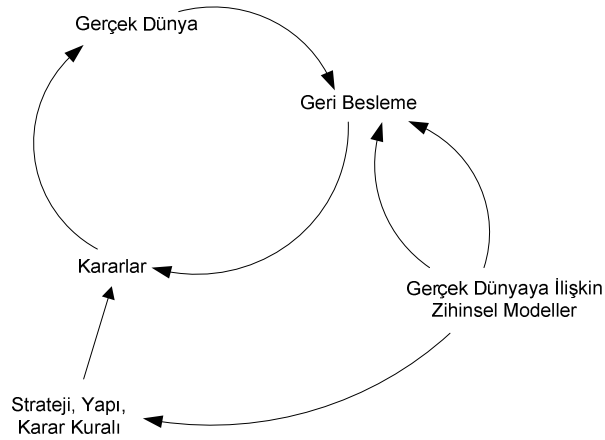
Karar-Değer şeması; Verimlilik ve Etkinlik artışını sağlayarak benimsenen değerlerde iyileşme sağlar. Benimsenen değerler; olmayı öğrenmekle ilgilidir. Ve bunlardaki iyileşme bireye “mutluluk” getirir. Öğrenmeyi sağlayacak bir sistem oturtabilmek için hatalar fark edilip düzeltilmelidir. Hatanın farkına varıp düzeltmek; yapmayı öğrenmekle ilgilidir. Çevrimin sürekliliğini sağlanırsa öğrenmeyi öğrenecek sistem kurulmuş olunur.

Öğrenmeyi ayrıca “tek” ve “çift” çevrimli öğrenme diye de ikiye ayırabiliriz. Tek çevrimli öğrenme de öğrenme dışsal zorlamayla gerçekleşir. Örneklesek; öğretmen öğrencisinden bir kitabı okumasını isteyebilir. Öğrenci bu kitabı okumadığı takdirde zayıf not alacağını yada azar işiteceğini düşünüyorsa kitabı okumaya başlayacaktır. Öğretmen öğrencinin kitabı okumasını sağlar fakat kitabı özümsemesini sağlayamaz. Bunun için öğrencinin kitabı kendi isteğiyle okumak istemesi, o kitabı okumak için kendine içsel zorlama uygulaması gereklidir.



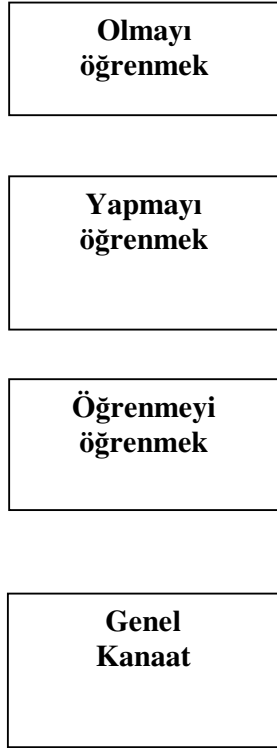
**Şekil 3.4 Tek Çevrimli Öğrenme (Sterman, 2000)**

İçsel zorlama varsa yapıda değişim vardır ve kişi öğrenmiştir. Bir öğrenci kitabı kendine içsel zorlama uygulayarak okuduğu takdirde özümseyebilir. Aksi takdirde okunan hiçbir şey kalıcı olmaz. Aynı durum organizasyonlar içinde geçerlidir. İşgörenler üzerinde dışsal zorlama ile baskı oluşturulabilir. Baskının kaynağı; ödül ve primlerden yararlanamama korkusu, terfi hakkını kaçırma ya da daha kötüsü işini kaybetme riski olabilir. Bu durumda çalışanlar kendilerinden bekleneni yerine getireceklerdir. Fakat zihinsel yapıda bir değişim olmadığı için bu etki uzun sürmez. Bir işletmenin insan kaynağının gelişim kapasitesi yüksek olması; o organizasyonda çift çevrimli öğrenmenin sağlanmasına bağlıdır.



Şekil 3.5 Çift Çevrimli Öğrenme (Sternan, 2000)

Şirketlerin Performans Değerleme yaparken izledikleri yöntemler farklılık gösterebilir. Uzun bir süreç olan Performans Değerleme'den her organizasyonun farklı beklentileri vardır. Fakat her organizasyon için bu ölçümlerde kullanılan yöntemler özetlendiğinde aşağıdaki gibi bir tabloya ulaşılır. Çünkü yöntem nasıl olursa olsun bir işgören değerlendirilirken; öncelikle temel değerlerine bakılır. Bu işe yeni alınacak bir aday içinde hali hazırda işletmede çalışan birisi içinde aynıdır. Daha evvel mülakatlarda sorulan soruların üzerinde durulmuştu. Mesela “ölümden korkar mısınız?” gibi bir sorunun adaya yöneltilmesinin nedeni; onun yaşama bağlılığını sınamaktır. Bu bağlılık onun şirkete de ne ölçüde bağlanabileceğini gösterecektir. Bu soruyu “asla” diye cevaplayan bir aday büyük ihtimalle aklına estiği an işini bırakabilecek ya da kendine verilen bir görevi yerine getirmeme riskini alabilecektir. Kısacası bu cevabı vererek hayatta hiçbir şeyin onun umurunda olmadığını ve her an her şeyi bırakabileceğini göstermektedir. Bu şirket için çalışanlarının sadakatinin en önemli değer olduğunu farz edersek bu adayın şirkete uygun olmayacağı aşikârdır. Değerleme yapılırken ilk basamak olan “olmayı öğrenmek” ile sınanan kişinin değerleridir.



**Şekil 3.6 Performans değerlendirme (Değirmenci, 2007)**

Yapmayı öğrenmek ise prosedürel öğrenme olduğu için işgörenin mevcut bilgisinin, eğitiminin, işiyle ilgili deneyiminin sınanmasıdır. Şirketler çalışanlarına uyguladıkları bilgi testleriyle bunu sınavabilirler. İşe alım aşamasında örneğin adayın yabancı dil bilgisi sınanabilir. Çalışacağı pozisyon için yabancı dil gerekliyse ve aday bunu bildiğini iddia ediyorsa görüşmeci ondan o dilde bir makaleyi tercüme etmesini isteyebilir. Yada aday mülakattan önce çeşitli sınav yada sertifika programlarında aldığı belgeleri şirkete sunabilir.

Öğrenmenin olması için yapıda değişim şarttır. Bu yüzden işgörenin yada adayın gelişim kapasitesinin ölçülmesi Performans Değerlemenin vazgeçilmez koşuludur.

Şirketin rakiplerine üstünlük sağlaması için sürekli yenilik yaratması ve müşterilerinin gözünde farklı olması gereklidir. Bunu sağlayabilmek için öncelikle şirketin elemanları sürekli bir gelişime ve öğrenmeye açık olmalıdırlar.

Genel kanaat, değerlendirmeyi yapan kişinin ya da kişilerin o işgören yada aday ile ilgili değerlendirmesidir. Bu değerlendirme için yukarıdaki üç basamağın hakkıyla üzerinden geçilmiş olmalıdır. Bazı işletmelerde Performans Değerleme uygulamalarının işgörenler tarafından güvenilir bulunmamasının en önemli nedeni; değerleyicinin adaletine güven duyulmamasından kaynaklanır. İyi bir değerleyicinin “iş” ve “kişi” üzerinde bilgi sahibi olması gerektiğinden bahsetmiştik. Bunların yanında değerleyicinin adaletli ve profesyonel davranması şarttır.



## 4. ÖĞRENME DESTEK SİSTEMLERİ

Organizasyonlarda “Öğrenme Destek Sistemleri” kullanılması çift çevrimli öğrenmeyi sağlayacak bir yapının oluşmasını kolaylaştırır. Aşağıda detaylı olarak açıklanan destek sistemleri, şirketlerde yazılı bir prosedür olarak takip edilmemesine karşın karar alınırken kullanılan adımlar birbirine benzemektedir. En başından beri üzerinde durulduğu gibi karar alınırken bireyler ya da organizasyonlar belirli kurallardan faydalanırlar. Bu karar verme kurallarının arkasında da kültür kanalıyla şekillenen değerler sistemi vardır. Fakat Zohar, Kuantum teorisine göre karar almayı; “... Bu koşullarda bir seçim, “olası düşünce”nin dalga fonksiyonunu çökerten bir yoğunlaşma ediniminden başka bir şey değildir” diyerek özetler. Yani karar alınırken genel olarak etkin bir yöntem kullanılmamaktadır. İnsanların ya da organizasyonların yaşamı, yaptıkları seçimler doğrultusunda şekillenmektedir. O halde karar alırken etkin olmayı sağlayacak bir sistem yaratılmalıdır. Dışsal zorlamayla böyle bir sistemin kurmak mümkün olmaz. Bu yüzden çift çevrimli öğrenmeyi sağlayacak bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Performans Değerleme, bir gelişim planıdır ve öğrenmeyle ilişkilidir. Şirketler, çalışanlarının sadece aynı örgüt ideolojisini benimsemeleri ya da istenilen niteliklere sahip olmalarıyla yetinmezler. Bir organizasyon amacı; büyümek ve kar elde etmektir. Büyümek, fiziksel olarak genişlemek olarak algılanmaktadır. Oysa sadece fiziksel büyümeyle kalıcılık sağlanamaz. Misal olarak bir kişi maddi imkânları arttığı için daha fazla ve çeşitli yiyecek yiyor olabilir. Bu durumda kilo alacak yani fiziki anlamda büyüme sağlanacaktır. Fakat bir insanın daha çeşitli yiyecekler yiyor olması onun daha sağlıklı beslendiğini göstermez. Yani bedensel büyüme olurken bedensel gelişme ihmal edilmektedir. Yine “yaşam standardı” ve “yaşam kalitesi” de buna benzer bir örnektir. Maddi olanaklar arttığı için birey daha konforlu yaşayarak mevcut standardını yükseltebilir. Fakat bu o kişinin daha kaliteli yaşadığını göstermez. Şirket için sürekli bir büyümeden söz edilirken aynı zamanda gelişimin sağlanması beklenir. Performans ölçümlerinde çalışanların gelişim kapasitelerinin sınanmasının nedeni de budur.

“Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişim politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir” (Barutçugil, 2002).

Aşağıda detaylı olarak açıklanan Öğrenme Destek Sistemleri, organizasyonun kendi içinden ve çevresinden aldığı bilgi, veri, beceri bilgisi ve anlayışı, karar destek sisteminin depolamasını sağlar. Böylelikle karar verici karar alırken desteğe gereksinimi olduğunda bu bilgi, veri, beceri bilgisi ve anlayışı kullanır. Kararlar sonucunda elde edilen tehlike ve fırsatlar, organizasyona ve çevresine iletilmelidir. Ayrıca alınan her karar, bellek ve karşılaştırma sistemine kaydedilir. Bu kayıt sayesinde gelecekte verilen kararın hangi bilgilere dayandırıldığına kolaylıkla ulaşılabilir. Yine aynı bilgiler kullanılarak yeni kararlar alınabileceği için bu kararların depolanması gerekmektedir.

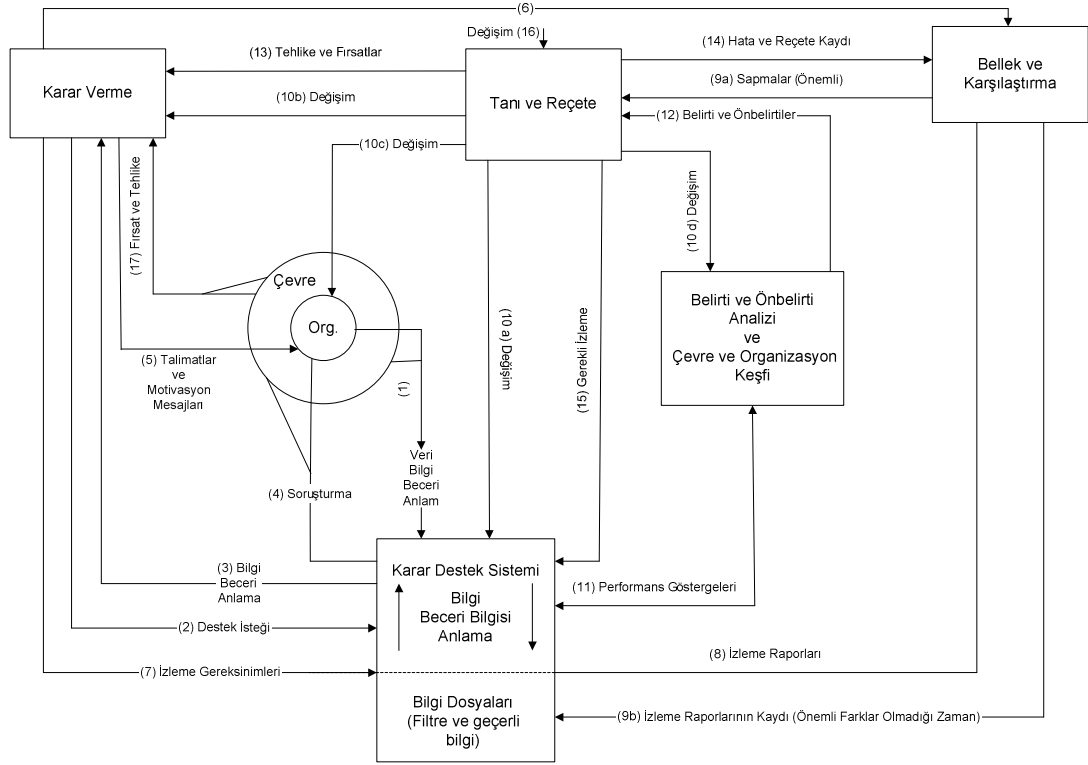
Bellek ve karşılaştırma sistemi, kararda kullanılan beklentileri, varsayımları, bilgilerin doğruluğunu ve uygulamasını test etmek durumundadır. Herhangi bir tutarsızlık bulunduğu durumda tanı ve reçete işlevini uyarmak yine bellek ve karşılaştırmanın görevidir. Bu sapmalar için tanı ve reçete işlevi gerek düzeltmelerin yapılmasını sağlar. Çünkü öğrenmek için hataların teşhis edilip düzeltilmesi gerekir. Organizasyonda ters giden herhangi bir durum belirti ve ön belirti fonksiyonunca fark edilerek tanı ve reçete sistemi uyarılır. Örneğin işletmede son birkaç ayda satışlarda düşüş olmuş ise bunun olası belirtileri fark edilecektir. Bu belirtiler; ürün stoklarının artması, nakit akışının yavaşlaması, örgüt içinde huzursuzluk olarak kendini gösterebilir. Belirti ve ön belirti işlevi, performans göstergeleri kanalıyla durumu tespit eder. Tanı ve reçete sistemi uyarılır. Hata ve reçete kaydı yazılarak bellek ve karşılaştırma sistemine gönderilir. Ayrıca karar vericiler bu tehlikeye karşı uyarılır. Yine organizasyon ve çevresinden fırsat ve tehlikeler fark edildiği takdirde direkt olarak karar vericiye iletilebilir. Burada

kullanılan yöntem çevrimseldir ve süreklilik göstermelidir. Bir organizasyonda öğrenmeyi sürekli kılacak böyle bir çevrim oluşturulursa organizasyon kalıcı olur.

“Sadece amaçlı sistemler seçim yapabilirler bu nedenle sadece onlar öğrenebilirler ve öğrendiklerinin yerine yenilerini koyabilirler. Bu durumda seçim yapmayanların yani karar vermeyenlerin öğrenmeleri ya da öğrendiklerini unutmaları mümkün değildir. Karar verme sistemlerinin öğrenmeyi kolaylaştıracak ya da destekleyecek, kontrollü, hızlı ve etkin ve öğrendiklerini unutmayı kolaylaştıracak bir biçimde tasarlanmaları gerekir. Bunun dışında bu sistemin aşağıdaki özellikleri de taşıması gerekir.

- Sorunun tanımlanması ve formülasyonu
- Karar verme
- Verilen kararın uygulanması
- Uygulanan kararın etkilerinin ve dayandığı varsayımların kontrol edilmesi
- Bu işlevleri yerine getirebilmek için gerekli bilgilerin sağlanması

Öğrenme ve Adaptasyon Destek Sisteminin temel öğeleri aşağıdaki şekilde verilmiştir. Bu şeklin anlaşılması için şekildeki kutuların birim ya da kişileri değil işlevleri temsil ettiğine ve bu işlevlerin bir kişi ya da değişik organizasyon birimleri tarafından gerçekleştirilebileceğine dikkat edilmelidir. Bu nedenle mutlaka izlenmesi gereken bir sırayı göstermezler.



Şekil 4.1 Karar Destek Sistemleri (Değirmenci, Ders Notları, 2007)

1 No'lu akış yönetilen sistem ve çevresinden elde edilen veri, bilgi, beceri bilgisi ve anlayışın yaratılmasını göstermektedir. Bu girdiler karar destek sistemine, sözel, yazılı ya da basılı olarak iletilir. Sürekli olarak aktarılan bu bilgiler çok fazla olduğundan, karar destek sistemi tarafından süzgeçlenmeli ve veriler diğer bilgi türlerine dönüştürülmelidir. Karar verme işlevi destek istediğinde (2), onlara bilgi, beceri bilgisi ve anlayış (3) olarak sunulmalıdır.

Karar verme işlevi kendilerine sunulan bilgi, beceri bilgisi ve anlayışı yetersiz, eksik vb. bulabilir ve tekrar karar destek sisteminden yardım isteyebilir.(2) Bu nedenle karar destek sistemi organizasyon ve çevresinden ek veri, bilgi, beceri bilgisi ve anlayış (1) üretebilme yeteneğine (soruşturma) (4) sahip olmalıdır. Ayrıca burada daha önceki

kayıtlardan yeni bilgiler üretmek gerekebilir. Bu nedenle bilgilerin kolay ulaşılabilecek şekilde dosyalanması yani saklanması gerekir.

(1), (2), (3) ve (4) nolu akışlardan oluşan çevrimin sonucunda karar verme işlevi güdüleme mesajları ve talimatlardan oluşan kararları verir ve bunları organizasyondaki ilgili kişilere iletirler (5). Talimatlar organizasyonun verimliliğini artırmak ya da korumak için verilirler. Güdüleme mesajları yararlıların değerlerini etkileme niyetiyle verilen mesajlardır. Dolayısıyla bunlar etkinlikle ilgilidirler. Verilen önemli kararların kaydedilmesi (6) gerekir. Bu kayıt çok önemlidir, çünkü zamanla hangi varsayımlarla, beklentilerle ve kimler tarafından karar verildiği unutulmakta ya da varsayım ve beklentiler unutulmakta ya da değiştirilmektedir. Karar kayıtları (6) bellek ve karşılaştırma işlevince gerçekleştirilir.

Karar kaydının (6) değişik bir şekli olan izleme gereksinimleri (7) karar destek sistemine gönderilir. Karar destek sistemi verilen kararda kullanılan beklentilerin, varsayımların ve bilgilerin geçerliliğini ve uygulamasını kontrol etmekten sorumludur. Buradan elde edilen bilgiler izleme raporları (8) olarak bellek ve karşılaştırma işlevine gönderilir. Burada beklenenlerle gerçekleşenlerin karşılaştırması yapılır.

Karşılaştırma işlevi beklenti ve varsayımlarla izleme raporları (8) tarafından raporlanan gerçekleşen performans arasında bir fark görmediğinde, sonuç ileride referans olması açısından karşılaştırma kaydı (9b) olarak bilgi dosyasına gönderilir. Bu işlev bilinenlerin korunmasıdır. Bununla birlikte önemli bir fark bulunduğunda, bu fark tanı ve reçete işlevine sapma (9a) olarak rapor edilir.

Sapmalar bazı şeylerin hatalı olduğunu gösterir. Burada hatanın nerede olduğunu ve neler yapılması gerektiğini belirleyebilmek için tanı işlevinin gerçekleştirilmesi gerekir. Tanı işlevi bu hatadan kimlerin sorumlu olduğunu ve gerekli düzeltici

eylemleri (reçete) belirler. Bir diğer anlatımla tanı işlevi hataların açıklanmasını ve dolayısıyla anlayışı üretir.

Her biri farklı düzeltici eylem gerektiren az sayıda olası hata kaynağı vardır:

1. Verilen kararlarda kullanılan bilgi, beceri bilgisi ya da anlayış (3) yanlıştır. Bu nedenle karar destek sisteminden değiştirilmesi istenir. (10a) Karar vermede kullanılan bilgi aynı zamanda belirti ve ön belirti analiz işlevinden de gelebilir. Bu nedenle bu bilgilerin (10d) de değiştirilmesi istenebilir.
2. Verilen karar yanlış olabilir. bu durumda verilen kararın değişmesi istenebilir. (10b)
3. Verilen karar doğru olabilir, fakat uygulama yanlış olabilir. Bu durumda uygulamanın değiştirilmesi istenir. (10c) Bunlar talimatlar ve güdüleme mesajlarının uygulanmasından sorumludurlar.
4. Çevre beklenmedik bir şekilde değişebilir. Bu da (10a), (10b), (10c)'de değişiklikler gerektirir.

Tanı ve reçete işlevi bu düzeltici eylemler aracılığıyla hem öğrenme hem de adaptasyonun gerçekleşmesini garanti eder. Şimdi de daha önce verilen kararlarla ilişkilendirilmeyen fırsat ve tehditlerin nasıl tanındığını ve formüle edildiğini ele alalım. Belirti bir fırsat ya da tehlikenin varlığını gösterir. Olaylar çok doğru ya da yanlış geliştiklerinde, değişkenler belirli aralıklarda değerler alırlar. Bu değişkenler normal durumda bu değerleri almazlar. Örneğin vücut ısısı 36.5 derecenin üstünde bir değer alır. Bu da büyük olasılıkla sağlıksızlık işaretidir. Belirti olarak kullanılan değişkenler organizasyon ya da çevrenin davranış özellikleridir. Bunlar aynı zamanda gelecekteki fırsat ve tehlikelerin ön belirtileri olarak kullanılabilirler. Bir ön belirti trend (eğilim), çevrim gibi rassal olmayan bir davranıştır. Bunlar normal aralıktan sapmalardır. Sapmaların çok önemli bir kısmı istatistiksel yöntemlere başvurmadan çıplak gözle de saptanabilir.

Tam bir öğrenme ve adaptasyon destek sistemi birçok iç ve dış performans göstergelerinden (11) bilgiler toplar. Bu değerlerin bazıları belirti ve ön belirti olarak (12) belirti ve ön belirti analizcisi tarafından değerlendirilir. Bunlar da tanı ve reçete işlevine gönderilir. Tanı ve reçete işlevi bir değişim reçetesi yazdığında, bu tanı ve reçete kaydına (14) yazılmalıdır. Bellek ve karşılaştırma işlevi, bunu karar verme işlevinin sunduğu gerçeklerle tanı ve reçete işlevinin istediği gerekli izlemeyi (15) karşılaştırır.

Sonra sapmalar (9a), düzeltici eylemlerin alınacağı tanı ve reçete işlevine gönderilir. Bu düzeltici eylemler tanı ve reçete işlevinin değişmesine (16) ya da daha önce belirtilen değişimlerin değişmesine neden olabilir. Bu değişimler de çift çevrimli öğrenmeyi sağlar. Son olarak da organizasyon ve çevrenin herhangi bir yerinden tehlike ve fırsatlar (17) doğrudan iletilebilirler. Her kararın yalnızca iki olası amacı vardır. Başka türlü olamayacak bir şeyin olmasını sağlamak ya da olasılığı olan bir şeyin olmasını engellemek” (Değirmenci, 2007).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değer sahibi olmak; insan olmanın bir gereğidir. Değerler bir yönleriyle insanlara alacakları kararlarda yol gösterirken diğer yönden insanları sınırlandırır. Bu sınırlandırma sanılan aksine insana zarar vermez. Aksine toplumsal yaşamı düzenleyerek insanların bir arada huzurlu yaşayabilmelerini sağlar. Hangi davranışlar onaylanıyor ise değerler kanalıyla doğruluğu insanlara benimsetilir. Böylece insanların onaylanmayan davranışlardan kaçınmaları sağlanır. İnsan doğası gereği yalnız yaşayamayan bir varlık olduğu için kurallara uymayı bir yükümlülük olarak kabul edecektir. Mesela ticaretle uğraşan bir insanın “dürüst” olması beklenir. Sattığı ürünlerin ya da sunduğu hizmetin piyasadaki bedelinin üstünde bir fiyatlandırma yapması uygun değildir. Fakat daha çok kazanç için bu yolu seçen tacirler vardır. Böyleleri toplumsal bir değer olan dürüstlüğü hiçe saydıkları için insanlar tarafından dışlanırlar. Değerler, insanın ve içinde bulunduğu toplumun huzurunu korumak için vardır. Aynı durum organizasyonlar içinde geçerlidir.

O halde önemli olan nokta şudur ki; organizasyonlarda değerler ve misyon arasında bir tutarlılık olmak zorundadır. Eğer bu tutarlılık varsa o organizasyonun ömrünün uzun olması beklenir. Firmanın değerleri, İnsan Kaynağı Politikalarında uygulanıyor ise firmada söylemler eyleme dönüştürülebiliyor demektir.

Bu tez çalışması sonucunda; organizasyonlarda önem verilenlerin uygulamada kullanımının sınanması için farklı sektörlerde faaliyet gösteren, beş ayrı firmadaki çalışanlarla bir anket çalışması yapılmıştır. Aşağıda gösterilen örnek formdaki sorular, farklı pozisyonlardaki yirmi çalışan tarafından cevaplandırılmıştır. Ve toplamda yüz kişilik bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Firma isimleri istek üzerine saklı tutulacaktır. Seçim yapılırken firmaların ortalama ömürleri dikkate alınmıştır. Beş firmanın biri dışında hepsinde İnsan Kaynağı Departmanları vardır ve Performans Değerlemesi yapılmaktadır. Anketler değerlendirilirken her firma için alınan cevaplar çalışanların algılamalarının sıklık oranına göre tasnif edilmiş ve subjektif olarak değerlendirilmiştir.



**DOĐUŐ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ ANKETİ**

Değerli Katılımcı,

AŞağıdaki sorular “**Şirketlerde Temel Değerlerin Sürdürülebilirliği ve Performans Değerleme İlişkisi**” ile ilgili tez konunun uygulamadaki kullanımının sınanması için hazırlanmıŐtır. İlginiz için hepinize teŐekkür ederim.

1. Őirketinizin en çok önem verdiği üç Şeyi önem sırasıyla yazar mısınız?
2. Bu sıralama uygulamada da geçerli midir?
3. Sizin en çok önem verdiğiniz üç Şeyi sırasıyla yazar mısınız?
4. Őirketinizde Performans Değerlemesi yapılıyor mu?
5. Yapılıyorsa yukarıdaki önem sıralaması aynı derecede kullanılıyor mu?
6. Şirketiniz kaç yıldır faaliyet gösteriyor?

**Sonuç Analizi 1:**

Gıda sektöründe 62 seneden beri faaliyet gösteren, lider bir firmanın çalışanlarıyla yapılan anket sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Firma için önem sıralaması:

Dürüstlük

Çalışanlar

Müşteriye saygı

Hedefler

Başarı

Sonuç odaklılık

Çalışanlar için önem sıralaması:

Dürüstlük

Aile

Saygı

Kariyer

Başarı

Çalışkanlık

Firmada performans ölçümleri yılda bir kez yapılmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu önem verilenlerin uygulamada kullanımına olumlu cevap vermiştir. Yapılan görüşmelerde ana felsefenin; “Topluma ve İnsana Saygı” olduğu üzerinde durulmuştur. Katılımcıların firma değerleri için verdikleri sıralama ve kendi değer sıralamaları yukarıda görülmektedir. Dürüstlük, saygı ve başarı değerleri ortak olarak benimsenmektedir. Firmanın ana felsefesi ve firma değerleri birbirleriyle uyumludur. Zaten misyonu oluşturan bu değerlerin karşılıklı etkileşimleridir. Diğer değerler incelendiğinde anlam farklılıklarına rağmen arada büyük uçurumlar olmadığı gözlemlenir. Firma için ikinci en önemli değer, “çalışanlar” olarak sıralanırken çalışanlar için sıklık oranı “aile” değeridir. Bazı firmaların çalışanlarıyla oluşturdukları yapıda “aile” yapısına benzer.

**Sonuç Analizi 2:**

Yayıncılık sektöründe 56 yıldır faaliyet gösteren firmanın çalışanlarıyla yapılan anket sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Firma için önem sıralaması:	Çalışanlar için önem sıralaması:
Güvenilirlik	Pozitif çalışma ortamı
Örgüt içi iyi ilişkiler	Güven
İş disiplini	Motivasyon
İç ve dış müşteri sadakati	Sorumluluk
En iyi hizmet	Hatasız çalışmak
Güncellik	Huzur

Firmada İnsan Kaynağı faaliyetleri, Pazarlama Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir. Profesyonel anlamda performans değerlemesi yapılmaya geçen sene itibariyle başlanmıştır. Fakat sistem henüz oturmamıştır. Pazarlama direktörüyle yapılan görüşmede firmanın felsefesinin; “İyi hizmet, Çağdaş Yayımcılık Anlayışı ve Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti” olduğu üzerinde durulmuştur. Bu yüzden önem sıralaması da felsefe doğrultusundadır. Firma, işgören adaylarından örgüt içi ilişkilere uyum sağlayacak nitelikler aramaktadır. Yayımcılık alanında faaliyet gösteren firma için insanların doğru bilgiye ulaşması önem taşımaktadır. Bu yüzden güven ve güncellik firmanın değerleri arasındadır. Yine üzerinde durulan önemli bir nokta iş disiplini. Bu nedenle çalışanların sorumluluk sahibi ve titiz olması aranan özelliklerdir. Katılımcılardan önem sıralamasının uygulamada kullanımına genel olarak olumlu yanıtlar alınmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar iki gruba ayrıldığında; “güvenilirlik” ve “örgüt içi iyi ilişkiler” değerlerinin ortak olduğu görülmektedir.

### **Sonuç Analizi 3:**

Sektöründe lider ve 15 senedir faaliyet gösteren bir GSM operatörünün çalışanlarıyla yapılan anket sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Firma için önem sıralaması:	Çalışanlar için önem sıralaması:
Müşteri memnuniyeti	Müşteri odaklılık
Kalite	Güven

Yenilik	Samimiyet
İnsana yatırım	Emeğin takdir edilmesi
Açık iletişim	Dostluk
Kar	Maaş

Firmada profesyonel olarak yılda bir kez performans ölçümü yapılmaktadır. Katılımcılardan alınan cevaplara göre uygulamada sıralama değişmesine karşın ana kalıp aynı kalmaktadır. Katılımcıların bazılarında olumsuz yanıtlarda alınmıştır. Firmanın benimsediği felsefe; “Önce müşteri anlayışıyla, takım olarak, açık iletişim içinde, insana değer vermek ve fark yaratmaktır” Kişilerin buldukları bölüm hedefleri ile şirket öncelikleri olabildiğince paralellik göstermektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmanın abone sayısı her geçen gün artmaktadır. Hem firma hem de çalışanlar için önem sıralamasında müşteri memnuniyetinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

#### **Sonuç Analizi 4:**

Bankacılık sektöründe 63 yıldır faaliyet gösteren, lider firmanın çalışanlarıyla yapılan anket sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Firma için önem sırası:	Çalışanlar için önem sırası:
Dürüstlük	Dürüstlük
Çalışma disiplini	Başarı
Kaliteli hizmet	İnsana saygı
Adalet	Adalet
Sonuç odaklılık	Hatasız iş yapabilme
Takım çalışması	İşbirliği

Bütün katılımcılardan önem verilenlerin uygulamadaki kullanımı ile ilgili olumlu cevap alındı. Değerleme çalışmaları düzenli olarak yapılıyor. Firmanın felsefesi; “Kaliteli hizmet,

kanunlara saygı, ahlaklı davranış, ekip çalışması ve topluma katkı” olarak belirlenmiştir. Yukarıdaki sıralamalarda, dürüstlük ve adalet değerleri ortaktır. Takım çalışması ve işbirliği değerleri yakın anlamlıdır. Firmanın önem sıralamasındaki ikinci değer olan “çalışma disiplini” değerinin oluşturulması için çalışanların “başarı” değerine sahip olması önemlidir. Başarılı olmak isteyen çalışanlar işlerini belirli bir disiplin içinde yürütürler.

### **Sonuç Analizi 5:**

Telekomünikasyon sektöründe 1967’den beri faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarıyla yapılan anket çalışmasından şu sonuçlar alınmıştır:

Firmanın önem sıralaması:

Güvenilirlik

En iyi işveren

Müşteriye saygı

Yaratıcılığı destekleme

Sektöründe en iyi olmak

Kalite

Çalışanların önem sıralaması:

Güven

Emeğin takdiri

Karşılıklı fikirlere saygı

Hoşgörü

Başarı

İşimi zamanında bitirmek

Firmada Performans ölçümü yılda iki sefer yapılmaktadır. Benimsenen felsefe; “iç ve dış müşteriyi ön planda tutmak, kaliteden taviz vermemek, yenilikçi fikirler, sorumluluğun bilincinde olmak ve dürüst çalışmaktır” Katılımcıların hepsi uygulamada önem sıralamasının uygulandığını belirtmiştir. Saygı ve güven ortak olarak benimsenen değerlerdir. Firma için “iyi işveren olmak” önemliken çalışanlar “takdir edilmek” istemektedir. Bu firmada iç müşterinin de ön planda tutulduğu ve yaratıcılıkların desteklendiğini söylemek hatalı olmaz.

Yukarıda yapılan 5 ayrı anket çalışmasında da fark edilen önemli nokta; firmaların değerler sıralamasında direkt olarak para ya da nakit akışı ifadelerinin kullanılmamasıdır. Bu organizasyonlar için “amaç” değerlerin daha ön planda olduğunu göstermektedir. Cevaplar değerlendirilirken çalışanların firma değerleriyle ilgili yazılı misyon ifadesinden etkilenebilecekleri göz önüne alınmıştır. Genel bir değerlendirme yapılırsa; bireysel değerler ve örgütsel değerlerin tamamen aynı olmadığı görülür. Bunun nedeni her değerın kişi, tarafından belirlenen farklı bir aralığı olmasıdır. Çalışanlar için aynı değerler farklı şekilde algılanabilir. Bu yüzden değerler tam olarak ölçülememektedir. Yalnız genel bir kalıp içinde firma ve işgören değerleri birbirleriyle tutarlıdır. Örneğin firma için “sektöründe en iyi olmak” önemliyken çalışan için “başarı” önemlidir. Bir firmanın sektöründe lider olması çalışanlarının başarılı olduğunu gösterecektir.

Sonuç olarak; amaçlı birer sistem olan organizasyonlarda değerlerinden ayrı düşünülemez. Değerler kültürün bir parçasıdır ve kültürü değiştirmeden değerleri değiştirmek mümkün olmaz. Kültür hem kalıcı olmak zorundadır, hem de iş yapabilmek için değişmesi gerekmektedir. Değişim olmazsa gelişimden söz edilemez. Değerler, sistemin işleyişine zarar vermedikleri ve zaman içinde etkinliklerini sürdürebildikleri sürece kullanılabilirler. Sürdürülebilir değerlere sahip firmalarda, eylem ve söylem arasında büyük kara delikler oluşmayacaktır. Bu nedenle böyle organizasyonların kalıcı olmayı başarabilecekleri söylenebilir.

## KAYNAKLAR

1. Barutçugil, İ., (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
2. Bayraktaroğlu, S., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitapevi
3. Bingöl, D., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım ve Dağıtım
4. Bobaroğlu, M., (2006), *Aydınlanma Sorunu ve Değerler*, İstanbul: Ayna Yayınevi
5. Çam, S., (2002), *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul: Papatya Yayıncılık
6. Collins ve Porras, (2001), *Kalıcı Olmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
7. Değirmenci, M., (2007), *Amaçlı Canlılar: Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi*, İstanbul: Hiperlink
8. Değirmenci, M., (2008), “Stratejik Yönetim Ders Notları”, “Yayınlanmamış”, İstanbul
9. Doğan, B., (2007), *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım
10. Ergin, C., (2002), *İnsan Kaynağı Yönetimine Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Acedemyplus Yayınevi
11. Fukuyama, F., (2005), *Güven/ Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, İstanbul: İş Bankası Yayınları
12. Gharajedaghi, J., (1999), *Systems Thinking Managing Chaos and Complexity: A Platform For Designing Business Architecture*, Boston: Butterword-Heinemann
13. Koç, E., (2008), *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık
14. Kuçuradi, İ., (1988), *Uludağ Konuşmaları: Özgürlük, Ahlak, Kültür Kavramları*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu
15. Kuçuradi, İ., (2003), *İnsan ve Değerleri*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu
16. Küskü, F., (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, “Yayınlanmamış” İstanbul
17. Robbins, A., (1993), *Sınırsız Güç*, İstanbul: İnkılap Kitapevi
18. Robbins, A., (1995), *İçindeki Devi Uyandır*, İstanbul: İnkılap Kitapevi
19. Sabuncuoğlu, Z., (2000), *İnsan Kaynağı Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi

20. Schultz ve Howard, (2008), *Starbucks: Gönlinü İşine Vermek*, İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılığı
21. Timuçin, A., (2004), *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Bulut Yayınları
22. Parlatur, Gözaydın ve Zülfikar, (1998), *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu
23. Uyargil, C., (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi*, İstanbul: Arıkan
24. [http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/K%C3%BCH%C3%BEr\\_Toplumbilimi](http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/K%C3%BCH%C3%BEr_Toplumbilimi)  
(Ekim,2006)
25. [http://www.felsefeekibi.com/dergi5/s5\\_y1.html](http://www.felsefeekibi.com/dergi5/s5_y1.html)(Mayıs,2006)
26. <http://sosyolojim.blogspot.com/2008/07/sosyoloji-insan-toplumlarn.html>  
(Temmuz,2008)
27. <http://sozluk.sourtimes.org> (Ocak,2006)



## **ÖZGEÇMİŞ**

1980 yılında Ankara'da doğdum. 2000-2004 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi-İktisat bölümünde okudum. Aynı dönemde kısa dönem Gülümse Dergisinde staj yaptım. Öykü yazıyorum. Yayınevlerine eğitici çocuk öyküleri yazdım. Şu anda Beksav'da Sinema Atölyesinde eğitim görüyorum. Ayrıca Doğu Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisans eğitimimi tamamlamak üzereyim.