

Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri

Development of High Performance Culture and Its Effects to The Firm Success

Hüseyin YILMAZ*
Atıla KARAHAN**

ÖZET

Her işletme, işletim sistemi fonksiyonu gören bir kültüre sahiptir. Bir örgütün varsayımları, inançları, değerleri, kabulleri, düzenlemeleri ve tüm bunları ortaya koyma şekline ilişkin davranışları kurum kültürünü meydana getirir. Örgüt kültürü, örgütlerin uzun dönemli etkinliği ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Performans kültürünün yaratılması, bireylerin, takımların ve örgütlerin performansını yönetmek için sistematik bir yaklaşımın ortaya konulmasını gerektirir. Böylesi bir kültür içerisinde, performansın sürekli iyileştirilmesinde ve daha yüksek işletme sonuçlarına ulaşılmasında değişim sırasında uyumlu olurlar ve onu aktif olarak desteklerler. Bu araştırma, yüksek performans kültürü ve onun örgütlerde yaratılması için teorik bir çerçeve geliştirilmesini amaçlamaktadır. Yazar, kültür, örgüt kültürü ve yüksek performans kültürü kavramlarını açıkladıktan sonra yüksek performans kültürünün yaratılmasına dönük teorik bir çerçeve geliştirmiştir. Ayrıca yazar, liderin yüksek performans kültürüne dönük sorumluluğunu ortaya koymaktadır. Nihayet tartışma, daha geniş ve kültürel bir bakış noktasından, yüksek performans kültürünün işletme başarısına katkısının incelenmesi üzerine odaklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgütsel Kültür, Yüksek Performans Kültürü
Çalışmanın Türü: Araştırma

ABSTRACT

As the leaders of professional services organizations examine and re-think their business models in light of an uncertain economy and a continually shifting marketplace, all components of their paradigm should be scrutinized for appropriateness, fit, and improvement potential. A key contributor to organization performance is its culture. Creating a high performance organisation is about more than creating the right processes and procedures and more than managing the numbers. To achieve consistent high performance requires the support of every person in the organisation from the boardroom to the shopfloor - a shared belief in the vision of the organisation and the capability of the team to achieve it.

A high performance culture is the result of high performance actions. An organization should strive to implement actions which deliver the desired performance and assess the results of these actions on the culture. If these actions are successful, performance targets are achieved and a high-performance culture ensues. The pursuit of performance gains starts with defining an effective vision and mission, strategic planning and setting goals. Often organizations plan effectively and fail to act on their plan to achieve their goals, leading to poor performance. A High Performance Culture is something many organizations strive to achieve. Many have achieved it in their own unique and distinctive ways. However, certain fundamental common factors need to exist without which a "High Performance Culture" will not be created.

Every business entity has a culture that serves as an operating system or framework for the organization. What an organization assumes, believes, values, accepts, promotes, produces and the way in which behavior occurs culture of the corporation. Organizational culture has a powerful effect on the performance and long-term effectiveness of organizations. Creating a performance culture requires a systemic approach to managing the performance of organizations, teams and individuals. In such a culture, people remain aligned through change and are actively supported in achieving continuous improved performance and superior business results.

Organisations need to design a flexible and fluid organisational structure in order to meet the demands of the dynamic environment. Thus, a strong internal-oriented corporate value dimension of integration would be an added advantage. Creating a corporate culture of "trust" and "harmonious relationship" would strongly enhance the level of integration and unity within the organisation and among the organisational members in facing the external environment.

High-performance organizations do not take their culture for granted. They plan it, monitor it and manage it so that it remains aligned with they want to achieve. Through the process of clearly defining your destination points, as well as creating your breakthrough model and operations plans, you will have explored both the 'what' and the 'how'. Completing and effectively communicating your strategic framework helps drive important components of the culture. When the destination is clear, people develop a sense of direction and focus, and this in turn contributes to a thriving culture and a successful journey. The culture of business can facilitate the speedy achievement of its business plan and can be the major cause of your success. The careful design and shaping of your corporate culture should be the driving force enabling results to happen.

The purpose of an organisational culture is to shape the people and processes to deliver business results and customer satisfaction, retention and new business acquisition. The future direction and focus of shaping a business culture is to develop a competitive edge over so that your organisation becomes the obvious, and preferably the sole supplier, to the market.

* Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi

** Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi

In today's fast changing external environment, the success of an organisation depends largely on how fast its can move from an old strategy to a new strategy. Thus, by having the right corporate cultural values, the support that the new direction will receive will greatly enhance the successful implementation of the new business strategy. This is especially true when an organisation operates in a dynamic and global environment where the prosperity and survival of the company largely depends on its ability to adapt to the changing environment. Having external driven corporate values such as adaptiveness, goal and action orientatedness, as well as innovative and creative values should strongly enhance the development and implementation of effective and proactive business strategies.

In the information age, having a comprehensive management and operating system enhances overall organisational efficiency. Yet, an effective control system would not be able to operate reliably in isolation. In order for a management and operating system to work reliably, it needs to be reinforced with good and relevant cultural value dimension like Integrity/Morality. The best control is self-control. If the employees lack self-discipline and personal integrity, no matter how effective the control systems are, they would be able to find ways to subvert initiatives. Besides, a comprehensive management system such as the appraisal and reward system is essential in supporting and motivating the employees to perform better. A corporate cultural value system that emphasises Goal and Action Orientation would reinforce employees' performance and make them strive for excellence in the long run. Based on this study, it is highly recommended that Singapore companies continuously strive to create, exemplify, and diffuse a high performance culture that will be able to sustain long-term competitiveness in the global market.

This study intended to explore the conception of high performance culture and its development a theoretical framework for creating in organizations. After clarifying the conception of culture, organizational culture and high performance the author developed theoretical a framework to establish how high performance culture. Furthermore, he proposes responsibility of organization leader toward high performance culture. Finally, the discussion was focused on the examine how high performance culture that contribute above business performance from a broader and more cultural standpoint.

Keywords: Culture, Organizational Cultural, High Performance Culture

The type of study: Research

GİRİŞ

İşletmelerde kültür, çalışanlara kimlik duygusu kazandırır ve bir işletmenin nasıl ilerleyebileceğine dair yazılı veya yazılı olmayan rehber ilkelerden oluşur. Örgüt kültürü, işletmede çalışanların işlerinde nasıl hareket edeceklerine ilişkin bulunan personel için faaliyet gösterme tarzı, örgütte hâkim olan kültürün bileşenlerini belirleme stratejisi ve hedeflerle ilgilidir. Örgüt kültürü, değerli olan şeyleri yani bir örgütü eşsiz kılan niteliğini ifade eden baskın liderlik tarzlarını, sembollerini, prosedürleri ve rutinleri yansıtır (Cameron ve Quinn, 1999: 15). Örgüt kültürü, işletmelerin uzun dönemli etkinliği ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Schein, 1996:9-20).

Günümüzde çok sayıda lider, işletmelerinin başarısı için kritik bir nitelik taşıyan yüksek performans kültürünün ortaya çıktığını ve geliştiğini kabul etmektedir. Bununla beraber, söz konusu liderlerin yönetimindeki örgütlerden bazıları, üst düzey yöneticilerle alt kademe düzeyde yer alan teknisyenleri ilişkilendirerek sahip oldukları vizyonu ve işletme hedeflerini hayata geçirebilmiştir. Bu noktada yönetici takımı, hissedarların olağan üstü performans beklentilerini karşılayarak bunu sürdürme konusunda meydan okuyucu olarak hareket etmektedir (Wunsche, 2007:1-7).

İşletmelerin sürekli kazanan bir örgüt yapısı ile pazarda başarılı olmaları performans güdümlü bir kültürü benimsemelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların kişisel üretkenliklerinin ve değer katma davranışlarının teşvik edildiği bir işletme ikliminin yüksek performans için elverişli bir ortamı destekleyeceği söylenebilir. Düşük maliyet, etkin iletişim, yüksek ürün kalitesi ve örgütsel dinamizmin hâkim olduğu böylesi bir işletme çevresinin rekabet avantajının çerçevesini genişletmesi beklenebilir. Yüksek performans kültürü, işletmelerin müşteri sermayesi, çalışan sermayesi ve örgütsel sermayeye ilişkin performans beklentilerinin ön plana çıktığı günümüzde, küresel rekabet ortamına hızla uyum sağlayarak yenilik yapma potansiyelini değerlendirmenin temel anahtarı olmaktadır.

KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜ

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozağığine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür, örgüt içinde çalışanları örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri vardır (Köse vd., 2001: 222).

Kültür

Sosyo-kültürel antropoloji tarafından incelenen kültür kavramının kökeni Latince ekin anlamına gelen “cultura” kelimesidir. Yaygın olarak kullanılan bir tanıma göre kültür; bir toplumun üyesi olarak insanın

öğrendiği, kazandığı, bilgi, sanat, gelenek, görenek, beceri ve alışkanlıkların tümünü içine alan karmaşık bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2001:178).

Kültür kavramına fonksiyonel açıdan yaklaşan ünlü Antropolog Malinowski kültürü, kişiye, ihtiyaçlarını karşılama sürecinde karşılaştığı somut sorunlar karşısında daha etkin çözümlerin üretilmesini sağlayan araç olarak tanımlamaktadır. Burada kültür, sorunları çözdüğü için bireyler, dolayısıyla da toplum tarafından sahiplenilen ve gelenekselleşen eylemler olarak görülmektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984:193-226).

Kültür, işletme içinde çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiğini gösteren ve yine örgüte yeni katılanlara öğretilen inanca ve davranışlar ile personelin sahip olduğu bilgi bütünüdür. Kültür, çalışanların paydaşlarla nasıl birlikte hareket edeceklerini, örgütün performansını doğrudan etkileyen kalite, müşteriler, takım çalışması, inovasyon ve karar alma gibi bütün konular hakkında nasıl düşünceleri ve davranışları gerektiği konusunda rehberlik eder (Mellor, 2006:22-56).

Bireyleri, birtakım amaçlar etrafında bir araya getiren işletme organizasyonları da toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar. Organizasyonların sahip olduğu kültür, bir üst evren olarak ulusal kültürlerden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir ancak kendine özgü bir değer ve semboller sistemine de sahiptir. Organizasyonların kültürleri ve bunların ulusal kültürlerle ilişkisi, karşılaştırmalı yönetim (comparative management) alanında yapılan birçok çalışma ile incelenmiştir. Bu alandaki bazı araştırmacılar, değişik işletmelerde kullanılan teknolojinin ve buna bağlı organizasyon yapılarının dış gelişmelerden etkilenmesine karşın organizasyon içindeki tutum, davranış ve yönetsel ilişkilerin ulusal kültüre özgü nitelikler taşıdığını belirtmektedirler (Berberoğlu, 1991:39).

Kültür, ulus, bölge, sınıf, etnik topluluk, formel organizasyon, siyasal parti gibi bir kolektivite özelliğine dayanmaktadır (Sanbay, 1992:71). Bu bağlamda işletme organizasyonları da üyeleri tarafından üretilen özgün kültürel yapıya sahip toplumsal birimler olarak kabul edilmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:328-329). Sonuç olarak kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme süresince ortaya çıkan problemlere hakim olma gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991:123).

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “bir örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelerine öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan, 2004:5). Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan normatif bir değerdir. Örgüt kültürü, bir örgütü tanımlayan ve onu diğer örgütlerden ayıran karakteristikler seti olarak tanımlanır. Daha kapsamlı olarak örgüt kültürü, başarıya götürdüğüne inanılan ve örgütün yeni üyelerine öğretilmesi gereken değer ve davranışlar sistemidir (Pettigrew, 1979: 570-581). Örgüt kültürü, bir örgütteki birey ve grupların davranışlarını güçlü biçimde şekillendiren, söz konusu örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklentiler modelidir (Schwartz ve Davis, 1981:33).

Örgüt kültürü, bir örgüt içerisinde ortaklaşa biçimde paylaşılan ve görece biçimde devam ettirilen inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Mwaura vd., 1998:212-220). Bu bağlamda bir işletmede çalışanların kullandığı semboller, sahip oldukları inanışlar ve gerçekleştirilen törenler örgüt kültürünü oluşturur. Bunlar, örgütün inanç ve değerlerinin çalışanların tümüne aktarılmasında etkili olur. Diğer taraftan örgüt kültürü, işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin ortaya çıkan problemlere doğru ve etkili çözümler geliştirmelerini sağlayan, işletme içerisindeki belirli bir grup çalışan tarafından keşfedilen veya zamanla geliştirilen temel varsayımlar modeli olarak kabul edilmektedir (Mellor, 2006:22-56).

Campbell (2004:42), örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda iki ortak noktanın bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki, her kültürün benzeri olmayan bir örgüt tarihinin fonksiyonu olmasıdır. Bu nedenden dolayı “sosyal zamp” görevini yerine getiren örgüt kültürleri eşsizdir. İkinci ortak nokta ise, örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki kanıdır. Hofstede ve diğerleri (1993: 486) bu bilişsel bileşene “örgütün psikolojik kültürü” adını vermektedir. Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili olan

ve örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır (Oudenhoven, 2001:89-107).

Örgüt kültürü üyeler tarafından birbirlerine aktarıldığı için öğrenilmekte ve içselleştirilmektedir. Aynı zamanda üyelerin tutum ve davranışlarını da aynı yöne yönlendirmektedir. Bu yüzden örgütsel kültür çalışanlar arasında “katalizör” görevi görmektedir. Bir örgütün kültürünü oluşturan başlıca unsurlar şunlardır (Arslan, 2001:178):

- Sosyal ve fiziksel çevre,
- Meteforlar, hikâyeler, mitler ve örgüte özgü dil,
- Törenler ve ritüeller,
- Davranış kalıpları,
- Kahramanlar,
- Semboller ve sembolik eylemler,
- İnançlar, değerler ve tutumlar,
- Temel varsayımlar,
- Örgüt tarihi.

Yüksek Performans Kültürü

İşletmeler, başarılı olmak istiyorsa içerisinde faaliyet gösterdikleri dış çevreyi şekillendiren faktörlerin tam ve kesin olarak farkında olmalıdır. Onların rekabete yönelik meydan okuması, müşterilerine ideal olarak farklılaştırılmış değer teklifi veya mal/hizmet sunarken sözü edilen faktörlerle paralel şekilde çalışmaktır. Dış çevreyle uyum içerisinde, çalışanlar tarafından da desteklenen paylaşılan normlar, inançlar ve değerlerin olması arzu edilen bir durumdur. İşletmenin kültürü, bulunduğu çevreye uyumunu kolaylaştırmıyorsa ya sahip olduğu kültürü değiştirecek ya da hayatta kalamayacaktır (Schein, 1997:45-56).

Bu nedenle, örgüt içinde yer alan her yöneticinin ve uzmanın işi, şirketin ekonomik sonuçlarına getirmek zorunda olduğu katkı açısından tanımlanmalıdır. Bir işi çalışma ve yetenek açısından tanımlamak; yaptıkları katkıların tek doğru çaba olduğu çalışanlar için yeterlidir. Belirli bir bilgi düzeyine ve yargıya, kendi kendini yönlendirme ve motive edici güce sahip olmak zorunda olan çalışanlar içinse asıl vurgu; katkı ve sonuçlar üzerinde olmalıdır (Drucker, 1998: 256).

Katkı ve sonuçların, bir diğer deyişle işletme performansının ölçülmesinde niceliksel ölçülerin yeterli olduğuna inanılır. Ne varki tek başına niceliksel ölçülerin, gerçekte sürdürülebilir yüksek performans ölçüme yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada, finansal sonuçlara odaklanılarak gerçekleştirilen işletmelerarası birleşme ve edinimlerin en az yüzde elli beşinin başarısız olduğu ve bu başarısızlıkların yüzde ellisinden fazlasında ciddi kültürel çelişkilerin etkili olduğu anlaşılmıştır (Healy vd., 1992:135-175). Örgütsel kültür zaman içinde deneme ve geliştirme çabalarıyla şekillenir ve işletmenin gelişme stratejisiyle uyumlu olduğunda daha güçlü bir kültür durumuna gelir. Bu noktada örgüt, yüksek performans örgütü olarak karşımıza çıkar (Kaliprasad, 2006:27-34). Yüksek performans örgütleri, bu durumu kabullenerek ve süreklilik temelinde kültür- çevre dengesini kolaylaştıracak proaktif adımları atar. Bu örgütler, işletmenin başarısına yardım edecek olan örgüt kültürünü bilinçli bir biçimde geliştirir (Yousie, 2009:2-6). Sözü edilen kültür yüksek performans kültürüdür.

Yüksek performans kültürü, belirsizliğin ve karmaşıklığın hâkim olduğu şiddetli rekabet ortamında, çalışanların dış çevreyi yorumlayarak ve geleceğe yönelik bir bakış açısıyla çalışanların işletmeye değer katmasında etkili olan değerler, semboller, alışkanlıklar ve davranışlar bütünüdür. Daha açık bir deyişle, yüksek performans kültürü, çalışanların takım halinde ve esnek uzmanlıkla hareket ederek daha yüksek performans konusunda isteklendirici nitelikteki değer ve davranışlar setidir.

Yüksek performans kültürü, pazar dinamizmine uyum sağlayabilecek bir örgütsel işleyişin kaynağı olarak belirli karakteristiklere sahiptir. Yüksek performans kültürü, işletme için öncelikle stratejik bir odak oluşturur. Böyle bir odaklanmayla birlikte işletmedeki çalışanlar, işletmenin niçin var olduğunu, nereye yöneldiğine ve oraya nasıl varacağına ilişkin canlı bir resme ve derin bir anlayışa sahip bulunurlar. Yüksek performans kültürünün ikinci karakteristiği, çalışanların gerçeklere şeffaf bir biçimde bakmasını sağlamasıdır. Yüksek performans kültürünün bir diğer karakteristiği çalışanlar için sorumluluk üstlenmeyi

kolaylaştırmasıdır. Çalışanlar, gerçekçi bir sorumluluk duygusu içerisinde hareket ettiklerinde işletmenin stratejik bir yönde başarı göstermesi noktasında derin bir sorumluluk ve sahiplik duygusunu paylaşırlar. Yüksek performans kültürünün son karakteristiği ise planlı bir davranış sergilemede etkili olmasıdır (Juechter ve diğ., 1998:64).

İŞLETMEDE YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜNÜN YARATILMASI SÜRECİ

Günümüzün işletme çevresi, şirket kültürünün şekillendirilmesi söz konusu olduğunda karmaşık meydan okumalara sahne olmaktadır. Küresel pazarlarda rekabet eden işletmeler, çalışanların oldukça farklı biçimlerde istihdam edilmelerini gerektiren tümüyle yeni markalar yaratarak, gelişen pazarların avantajlarını elde edebilir. Böylesi uygun bir ortama karşın bazı şirketler, ortak bir marka altında ve tek bir işletme halinde işbirliğine önem verme, bilgi paylaşımı sağlama ve çapraz fırsatları harmanlamak amacıyla farklı iş birimleri içerisinde standart bir şirket kültürü yaratmaya çalışmaktadır (Mellor, 2006:22-56).

Herhangi bir örgütte yüksek performans kültürünün yaratılması süreci ile söz konusu örgütte mükemmellik kültürünün yaratılması süreci eşit değerde öneme sahiptir. Yüksek performans kültürü, bir örgütün başarısı için hayati bir önem taşır. Bir örgütte yüksek performans kültürü bağlamında mükemmelliğe ulaşmada üst yönetimin desteğinin sağlanması, takım çalışmasının benimsenmesi, açık iletişim, çalışanlara sürekli eğitim verilmesi, bürokratik süreçlerin elimine edilmesi, dürüstlüğü, çalışkanlığı ve personelin birlikteliğinin vurgulanması gerekir (Kaliprasad, 2006:27-34).

Bir örgütte yüksek performans kültürü yaratılması sürecinde öncelikle liderliğin teşvik edilmesi gerekir. Diğer taraftan çalışanlar arasında iş birliği ve müzakere etme kültürünün yaratılması sürecin başarısına önemli bir katkı yapacaktır. Yüksek performans kültürünün yaratılması sürecinde karşımıza çıkan bir diğer konu çalışanların üstlerine her konuda sorular sormasının teşvik edilmesidir. Son olarak, işletmenin yöneticilerini, çalışanlarını ve hissedarlarını paylaşılan değerler etrafında buluşturabilmesi yüksek performans kültürünün yaratılması sürecini daha da kolaylaştıracaktır (Montgomery, 2009:4).

İşletmenin yüksek performans kültürünü kendi süreçlerine entegre edebilmesi bir takım aşamaların izlenmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda uygulamanın ilk aşaması, yüksek performans kültürünün işletme yaşamının bütünleşik bir parçası haline gelmesini sağlayacak güçlü bir vizyon ve misyonun belirlenmesidir. Uygulamanın ikinci aşaması, işletmenin mevcut kültürü ile amaçlanan yüksek performans kültürü arasındaki açıklığın ortaya konulmasıdır. Üçüncü aşama olarak, örgütün insan kaynağına önemli bir yatırım kapasitesinin tahsis edilmesi ve insan kaynaklarının güçlendirilmesidir. Yüksek performans kültürüne geçiş sürecinin bir diğer aşaması yeni kültürü destekleyecek araçların ve stratejilerin geliştirilmesidir. İşletmenin yüksek performans kültürünü uygulamaya geçirmesindeki bir sonraki aşama, tüm düzeylerde iletişimin artırılması ve ödüllendirme sisteminin daha da geliştirilmesidir. Yüksek performans kültürüne geçişte izlenmesi gereken son aşama ise ilerlemeyi ölçmede yararlanılacak olan tekniklerin seçimi ve kullanılmasıdır (Gravenkemper ve LePla, 2009:16).

Yüksek performans kültürünün yaratılması, örgütün iki en önemli paydaşının –çalışanlar ve müşteriler- gereksinimlerinin dengelenmesi anlamına gelir. Bu aynı zamanda birbiriyle çatışan taleplerin dengelenmesi demektir. Liderlerin, çalışanlara gerilimlerin nasıl yönetileceğini anlamalarında yardımcı olmaları önemlidir. Çalışanlar, şirketin kalite, hizmet ve sunduğu değer arttığında kendilerine ödenen ücrette dahil karlılığın da artacağını bilmelidir. Çalışanlar kazandığında herkes kazanmış olacaktır. Bu amaçla denklemin her parçasının dikkatli bir biçimde yönetilmesi gerekir. Yüksek performansın harekete geçirilmesi, işletmenin stratejisi, yapısı ve kültürünün aynı çerçevede ele alınmasını gerektirir (Mellor, 2006:22).

Kuşkusuz yüksek performans kültürü, pazar belirsizliklerinin sürekli arttığı, örgüt çevresinin karmaşıklaştığı ve rekabetin giderek şiddetlendiği dinamik bir ortamda yeni değer yaratmanın kritik bir ögesi haline gelmiştir. Bu bağlamda, işletmelerde yüksek performans kültürünün yaratılması sürecinin başarısını belirleyen bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörlerin farkında olunması sürecin mükemmelliğini daha da pekiştirecektir. Sözü edilen başarı faktörleri sırasıyla şunlardır (Owen vd., 2001: 10-21):

- Üst düzey yöneticilerin pazarı doğru algılayarak harekete geçmeleri,
- Paylaşılan vizyon, misyon ve değerlerin işletme stratejileriyle ve pazarın gerçekleriyle uyum halinde olması,

- Liderlik uygulamalarının yüksek performans kültürü değerleriyle bütünleşik ve uyumlu halde olması,
- İşletmenin vizyon, misyon ve değerleri ile işletme stratejilerini destekleyen güçlü bir alt yapının olması,
- Çalışan davranışlarının müşteri gereksinmelerini karşılayacak bir tarzda olması.

YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ VE LİDERLERİN SORUMLULUĞU

Yüksek performans örgütleri, sırasıyla hem sorumluluğu hem de etkinliği sağlayan sürekli öğrenme, iyileştirme ve misyonun başarılmasına katkıda bulunan bir iş ortamını teşvik eder. Yüksek performanslı bir kurumun işgücüne yaklaşımı, kapsayıcı ve bütün sosyal çevrelerden ve tüm düzeylerdeki çalışanların güçlerinden yararlanmaktadır. Yüksek performans örgütleri aynı zamanda, tüm çalışanların mevcut misyonun başarılmasına destek konusunda uyumlu olması gerektiğini ve bu bağlamda iş süreçlerini, araçları ve misyonu destekleyen düzenlemeleri yaptığını ve örgütsel değer yaratılmasına yardım eden olduğunu kabul etmektedir (Beyer ve Cameron, 1997: 56). Bir örgütün kültürünün oluşturulması ve onun gelişiminin şekillendirilmesi benzersiz bir durumdur ve liderin bu konudaki işlevi temel bir önemdedir (Senge, 1990).

Shaffer, liderlerin yüksek performans kültürünü geliştirme ve devam ettirme konusunda müşterilere ve çalışanlara aynı anda odaklanan bir şirket kültürünü teşvik etmeleri, örgütün sistemlerinin (hedefler, ödüller, çevre, iletişim, iş süreçleri ve yapı) anahtar paydaşlarla birlikte düzenlenmesini sağlamaları; çalışanları harekete geçirme, onları sürekli geliştirme ve sonuçlar elde etme konusunda paylaşılan bir vizyonu yayma sürecinde açık ve güvenilir bir ortam oluşturmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Mellor, 2006:22).

İşletmede kapsamlı bir yüksek performans kültürünün hayata geçirilmesini sağlayan liderlerin bu konuda yerine getirmesi gereken bir dizi görevleri bulunmaktadır. Bu görevlerden birincisi, işletme için etkin bir karar destek sisteminin oluşturulması ve performansla ilgili sorumlulukların belirlenmesi olmaktadır. Liderlerin ikinci görevi olarak, işletmenin müşterilerini görüş alanı içerisine alması gelmektedir. Yüksek performans kültürüne odaklanan liderlerin üçüncü görevi, işletmenin ekonomik performansının ölçümünün sağlanmasıdır. Yine liderlerin yüksek performans kültürüne geçiş kapsamında odaklandığı dördüncü görev, işletmenin yetenek planlamasının yapılmasıdır. Liderlerin yüksek performans kültürünü uygulamaya dönüştürmedeki son görevleri ise yüksek performansın elde edildiği alanlardaki çalışanların etkin şekilde ödüllendirilmesini sağlamaktır (Wunsche, 2007:1-7).

Yüksek performans kültürünü hayata geçirmede liderlerin yararlanabileceği beş akıl seti bulunmaktadır. Bu akıl setlerinden birincisi piyasa başarısı ve iş süreçlerindeki disiplin arasında doğru bir dengenin oluşturulmasıdır. Liderler için ikinci akıl seti, işletmede gerekli yeteneklerin belirlenmesi ve bunların geliştirilmesidir. İşletme liderlerinin yararlanabileceği üçüncü akıl seti, işletme performansının ölçümü konusunda ayırt edici bir puan kartının kullanımınıdır. Liderlerin yüksek performans kültürünün uygulanması bağlamında yararlanması gereken dördüncü akıl seti, teknolojinin stratejik bir aktif olarak kabulünün sağlanmasıdır. İşletme liderlerinin başvurabileceği beşinci akıl seti ise örgütsel yenilenmenin sürekli gündemde tutulmasıdır (Thomas ve diğ., 2007:1-7).

Diğer taraftan liderler, kurnazca eylemleri ve sözleriyle bir örgütün kültürünü etkileyebilen kaldıraçları çekerek veya iterek şekillendirir, geliştirir ve teşvik ederler. Yine liderler, kültür arzu edilen sonuçları vermediğinde onu yürürlükten kaldırma sorumluluğuna da sahiptir. Bu konuda liderlerin görevi, alışılmadık fırsatları görme olasılıklarını artırma yolunda stratejik bir dengeyi sürdürme ve düşünerek algılayan çalışanları kültürle uyumlu hale getirmektir (Hamel, 2001).

Liderler, sözlerini eyleme dönüştürmelidir. Örgütün kültürü için önemli olan faktörler, kültürün doğru yönde gelişiminin sağlanması ve liderliğin inanırlığını sürdürmesi için yüksek düzeyde ifade etme ve yüksek performansla çaba gösterilmesini gerektirmektedir. Nihayet, liderlerin uzun dönemde süreç içerisinde yer almaları gerekir. Kültür haftalar içinde değil, yıllar içerisinde oluşur ve sözlerle eylemler, ilk baştaki iletişim ve heyecanın açığa çıkmasında olduğu gibi uzun dönemde de sürdürülmelidir (Mellor, 2006:22-56).

YÜKSEK PERFORMANS KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME BAŞARISINA KATKILARI

Örgüt kültürünün, performansı arttırıcı bir etken olarak düşünülmesinin haklı bir gerekçesi bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 1’de, yüksek performans kültürüyle başka kültürlerin finansal başarılarının karşılaştırıldığı çalışmalara ilişkin anahtar bulgular yer almaktadır. Sonuçlar oldukça etkileyicidir. Tablodaki bulgulara göre, yüksek performans kültürü dışındaki kültürlerin hâkim olduğu işletmelerde 11 yıllık zaman diliminde net gelir sadece yüzde bir artarken, yüksek performans kültürünün geçerli olduğu işletmelerde bu oran yüzde yediyüz ellialtıya kadar yükselmiştir. Yine tabloya göre, söz konusu her iki kültür karşılaştırıldığında gelir artışı, işgücü artışı ve hisse bedeli artışlarında bile önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu durum, örgüt kültürünün performans potansiyelinin göz ardı edilemeyeceğini ortaya koymaktadır (Kotter ve Heskett, 1992:147).

Tablo 1. Şirket Kültürünün Uzun Dönemli Ekonomik Performans Üzerine Etkisi

	Yüksek Performans Kültürü	Başka Kültürler
Brüt Gelir (%)	682	166
İstihdamdaki Artış (%)	282	36
Hisse Bedelindeki Artış (%)	901	74
Net Gelir	756	1

Kaynak: Kotter, J.P. ve Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press., s. 147.

Kültürel bir değişim sürecinden geçerek, yüksek performans kültürünü benimsemiş bulunan bir işletme, toplam verimlilik performansı ile işletme stratejisini bütünleştirebilir. Yine yüksek performans kültürü, işletmenin bilgili, sadık ve güçlendirilmiş bir iş gücüne sahip olmasında etkili olur. İşletme, yüksek performans kültürü ile birlikte örgütsel amaç ve sonuçların sahipliğini ve sorumluluğunu doğru şekilde belirleyebilmektedir. İşletme, kültürel değişimin sonucunda katma değeri olmayan performansın azaltılması için uygun yalın imalat tekniklerini kullanmaya başlayabilmektedir. Böylece, güven ve iletişim kültürü ile birlikte daha basık yapıların ortaya çıkması mümkün olmaktadır (Yousie, 2009:2-6).

Yüksek performanslı örgüt kültürü ortamında çalışanlar, çevrede ortaya çıkan trendlerle birlikte kişisel sorumluluğunu devam ettirme ve sürdürme niyetine sahiptir. Söz konusu çalışanlar, ortaya çıkan spesifik durumlar konusunda konuşmayı bilen ve diğer çalışanlarla proaktif olarak ilişkilerini düzenleyen bir anlayışla hareket ederler. Günümüz örgütlerinde, karmaşıklık ve uzmanlaşma düzeyleri göz önünde tutulduğunda bu durum kültürel olarak gerekli olan kişisel sorumluluk ve güçlendirme duygusunu da pekiştirmiş olur (Yousie, 2009:2-6).

Yüksek performans kültürü, işgücü arayışında anlamlı ve duygusal boyutlarla hareket edilmesini sağlar. Söz konusu bağlantı, isteğe bağlı olarak işyerine sadakat duygusuyla artan bir onur ve sorumluluğa dönüşür. Diğer taraftan, yüksek performans kültürleri, liderlerin davranış ve moraline zarar veren ve işletme dışındaki yeteneğin en üst seviyede kullanımını etkilemeden çekirdek değerleri yaşatamayan liderlerin ayıklanmasını sağlar. Aynı zamanda yüksek performans kültürü, işletme yöneticileri görsün veya görmesin, çalışanların gerektiğinde doğru şeyleri yapabilmesi için onlara hızla değişen ve daha basık bir iş çevresinde rehberlik ederek motivasyonlarını artırır.

Yüksek performans kültürü güçlü bir kültür olarak, daha yüksek bir pozisyonda işe alınmayan veya uygun pozisyonda çalıştırılmayan personelin istihdamını kolaylaştırır. Yüksek performans kültürü, işletmede kriz veya önemli değişim durumlarında sabit referans noktaları ve gerek duyulan istikrarı sağlar. Yine söz konusu kültür, kriz gibi belirsizlik durumunda liderlerin güven içinde olmalarını ve bütün düzeylerdeki çalışanlarla bir bakıma gurur duyabilmesini sağlar. Yüksek performans kültürü, farklı deneyim ve uzmanlığa sahip kişiler arasında ortak bir bağ yaratarak, takım çalışmasını ve ortak yön duygusunu da geliştirir (Rice, 2009:3).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, yüksek performans kültürüne sahip olan işletmelerin, değer yaratma ve örgütsel başarıya odaklanma doğrultusunda özetle aşağıdaki özellikleri sergiledikleri söylenebilir (Gadiesh, 2006:57-59):

- Çalışanlar işletmenin gelecekte ulaşmak istediği hedefler hakkında bilgi sahibidir. Bu kapsamda müşteri tatmini, kalite, düşük maliyet gibi hedeflerin fazlasıyla aşılması için çaba gösterilir.

- İşletmenin yüksek performansa dönük beklentileri konusunda personelin tutkulu olmasıyla hedeflere daha kolay ulaşılır.
- İşletmenin dış çevresindeki gelişmelere odaklanılır. Müşteriler, rakipler, müşteri toplulukları ve tedarikçiler gibi dış çevreyi oluşturan faktörlere önem verilir. Yüksek performans kültürüne sahip işletmeler, müşteri gereksinimlerine odaklanmanın ötesine geçen bir bakış açısına sahiptir. Bu işletmeler rakiplerinin yeteneklerinin farkında olarak buldukları çevrenin dinamiklerine karşı dikkatlidirler.
 - Yüksek performans kültürünün egemen olduğu işletmelerde çalışanlar şirketin sahibi gibi düşünür ve hareket eder. Bu şekildeki işletme çalışanları sorumluluk üstlenir ve amaçlara odaklanırlar.
 - Yüksek performans kültürünün içselleştirilerek benimsendiği işletmelerde çalışanlar sorumluluk sahibi olur. Bu işletmelerde çalışanların bütün potansiyellerinin açığa çıkartılması için yardım edilmesine ve bütün düzeylerdeki çalışanlara yatırım yapılmasına önem verilir. Yine bu işletmeler, çalışanlarına sürekli eğitim ve yetiştirme programları uygulayarak onların her bakımdan güçlendirilmesini sağlar.
 - Yüksek performans kültürüne odaklanan işletmelerde örgütsel değişimlerin yayılması ve çalışanlarca benimsenmesine çaba gösterilir. Söz konusu işletmelerde, kesin olarak belirlenmiş olan sınırlar içerisinde kabul edilebilir risklerin üstlenilmesi teşvik edilir. Bu işletmeler, ortaya çıkan risklerle nasıl baş edileceğini bilir ve pazar belirsizliklerine karşı yüksek derecede duyarlı olurlar.
 - Yüksek performans kültürünün uygulandığı işletmelerde, tartışmaya dayalı, etkili bir güven ortamı yaratılır. Çalışanlar, fikirler etrafında çatışmaya girmekten korkmazlar. Bu tür işletmelerde çalışanlar, üstlendikleri sorumlulukla ortak eylem planları geliştirirler.

SONUÇ

İşletmelerin küresel pazarlardaki rekabet performansını arttırmaları, enformasyon teknolojilerini etkili biçimde uygulanabilmeleri ve ortaya çıkan yeni örgüt modellerinden optimal bir şekilde yararlanabilmeleri performans odaklı bir kültürle mümkün olabilir. Kültür, işletmenin performansına ilişkin parametrelerin şekillendirilmesinde kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç yaratan bir kültür, varsayımlara göre değil, belirli amaçlar çerçevesinde ve stratejik bir yön duygusu ile oluşturulabilir. İşletmeler, yüksek performans kültürünü çalışanları motive ederek, işletmenin tümünde paylaşılan değerler yaratarak ve her düzeyde sorumlulukların paylaşılmasını sağlayarak yaratabilirler.

Yüksek performans kültürünün oluşturulması sürecinde; yüksek performans örgütüne ilişkin uygulamaların benimsenmesi, mevcut kültür ile arzu edilen kültür arasındaki boşlukların ortaya konulması, işletmeye değer katacak en iyi nitelikteki çalışanların belirlenerek gerekli süreçlerin tasarlanması, iletişim ve ödül sistemlerinin geliştirilmesi ve nihayet yüksek performans kültürüne ilişkin ilerlemelerin ölçüldüğü tekniklerin geliştirilmesine odaklanılmalıdır. Liderler, yüksek performans kültürünü devam ettirme konusunda sorumluluk, öğrenme ve iyileştirme kavramlarına odaklanarak eylemleri ve sözleriyle örnek olmalıdır. Yine liderler, karar destek sistemini yaratarak müşterilere odaklanmayı sağlamalı, işletme için önemli olan ekonomik sonuçları ortaya koymalı ve nihayet yetenek planlamasını yaparak başarılı sonuçları takdir etmelidir.

Yüksek performans kültürü, diğer kültür modelleriyle karşılaştırıldığında büyük çaplı farklılıklar yaratmaktadır. Yüksek performans kültürünü benimseyen işletmelerin gelir artışı, hisse değeri artışı ve işgücü istihdamı artışında muazzam iyileşmeler sağladığı görülmektedir. İşletme yönetimleri, küresel pazar fırsatlarını değerlendirilmede, karlılığı arttırmada, kaliteli işgücüne ve vizyoner liderlere sahip olmada yüksek performans kültürünün sonuç verici olabileceğini bilmelidirler.

KAYNAKÇA

- Allaire, Y., Firsirotu, M. A., (1984), 'Theories of organizational culture', *Organization studies*, 5/3, 193-226.
- Arslan, Mahmut, (2001), "Örgüt Kültürü", *Salih Güney (Editör), Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Dağıtım, Ankara, 2001, ss. 177-194.

- Aydoğan, Z. Ferhan, (2004), “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *G. Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004/2, ss. 1-18.
- Berberoğlu, Güneş, (1991), *Karşılaştırmalı Yönetim*, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir, s. 39.
- Beyer, Janice ve Cameron, Kim. (1997), *Enhancing Organizational Performance*. Washington, DC: National Academy Press.
- Cameron, Kim S. ve Quinn, Robert E., (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell, Constance R. (2004), “A Longitudinal Study of One Organization’s Culture: Do Values Endure?”, *Mid-American Journal of Business*, 19(2): 41-51.
- Drucker, Peter F. (1998), *Sonuç İçin Yönetim*, Çeviren: Bülent Toksöz, İstanbul: İnkılâp Kitabevi, s. 256.
- Erdoğan, İlhan, (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, s. 123.
- Gadiesh, Orit, (2006), Six Attributes of High-Performance Culture, *Leader to Leader*, Winter 2006, 57-59.
- Gravenkemper, Steve ve Lori LePla (2009), *School Advisor*, 2009 Issue No. 1 (1), 16.
- Hamel, Gary, (2001), “Leading the Revolution (In Conversation with Gary Hamel)”, *Ivey Business Journal*, July/August.
- Healy P.M., G.P. Krishna, ve S.R. Ruback, (1992), “Does Corporate Performance Improve After Mergers?,” *Journal of Financial Economics* 31, (1992): 135-175.
- Hofstede, Geert, Harris Bond, Michael ve Chung-leung Luk (1993), “Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis”, *Organization Studies*, 14 (4): 483-503.
- Juechter, W. Mathew, Fisher, Caroline ve Randall J. Alford (1998), Five Conditions For High-Performance Cultures, *Training & Development*, May 1998, s. 64.
- Kaliprasad, Minnesh (2006), The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization, *Cost Engineering*, Vol. 48/No. 6 JUNE, ss.27-34.
- Kotter, J.P., ve Heskett, J.L. (1992), *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan, (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 222.
- Mellor, Victoria (2006), *Driving a high-performance corporate culture*, Melcrum Publishing 2006, ss.22-56.
- Montgomery, Dan (2009), “How to Build a High Performance Culture In Your Organization”, <http://www.blue-opal.com/>, 12.02.2009.
- Mwaura, Grace, Sutton, John ve Diane Roberts (1998), “Corporate and National Culture –An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (6), 212-220.
- Oudenhoven, Jan. P. (2001), “Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study”, *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (1), 89-107.
- Owen K., R. Mundy R., W. Guild ve R. Guild, (2001), “Creating and Sustaining the High Performance Organization,” *Managing Service Quality*, Vol., 11 (1), 10-21.
- Pettigrew, A.M. (1979), “On studying organizational cultures” *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Rice, Christopher, (2009), *Driving Long-Term Engagement Through a High-Performance Culture*, <http://www.blessingwhite.com/>, 23.02.2009.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktuel Basım Ltd., Bursa, ss. 328-329.
- Sarıbay, Ali Yaşar, (1992), *Siyasal Sosyoloji*, Gündoğan Yayınları, Ankara, s. 71.
- Schein, Edgar, (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 45-56.
- Schein, Edgar H. (1996), “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning,” *Sloan Management Review* 38 (1): 9-20.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.

Thomas, Robert J., Harburg, Fred ve Ana Dutra (2007), “How To Create A Culture of High Performance”, *Outlook*, (1) 2. s.1-7.

Wunsche, Alan, (2007), The CFO As Strategist And Catalyst In Building A High Performance Culture, Ivey Publishing, November/December, <http://www.iveybusiness.com>, 10.02.2009.

Yousic, Kevin E., Building a high performance organizational culture, <http://www.banffleadership.com>, 19.02.2009.