

KÜLTÜREL DEĞERLERİN YÖNETSEL KAPSAMDA ANALİZİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Ünsal SİĞRİ

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü

Akif TABAK

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü

Ümit ERCAN

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü

Öz

Bu çalışmanın amacı; sosyal, demografik ve ekonomik faktörlerin kültürel değerler üzerinde etkisinin kamu ve özel sektör bankacılığında, yönetsel kapsamda karşılaştırılmalı olarak analiz edilmesidir. Bu amaçla, Schwartz tarafından geliştirilen 21 maddelik kültürel değerler anketi (Portrait Values Questionnaire-PVQ) çeşitli illerdeki kamu ve özel bankaların 61'i kadın, 67'si erkek olmak üzere toplam 200 çalışanına uygulanmış, 128 adet sağlıklı veri alınabilmektedir. Araştırmadan hedeflenen temel katkı, kişisel değerlerin kültürel değerler üzerine etkisini görmek ve bir sektörden hareketle Türkiye'de kültürel değerlere yönelik daha önce yapılmış çalışmalara yeni bir yaklaşım getirmektir. Kamu ve özel sektör değerleri karşılaştırılmalı olarak incelenirken bankacılık alanının seçilmesinin nedeni; bankacılık sektörünün değişim ve gelişimlere daha açık, rekabet değerlerinin daha yüksek ve kadın çalışan miktarının kamunun diğer alanlarından daha fazla olmasıdır. Araştırma kapsamında değerlerin cinsiyetlerle ilişkisi değerlendirildiğinde, erkeklerin kadınlara göre daha yardımsever, kurallara uymaya daha fazla önem veren ve geleneksel değerlere daha bağlı olduğu görülmüştür. Sektörde çalışan kadınların ise erkeklere göre hayattan daha fazla zevk almaya çalıştıkları görülmüştür. Yönetici pozisyonlarında çalışan banka personelinin alt kademe çalışanlarına göre güç ve başarıya, kurallara uyma ve geleneklere saygı değerlerine daha fazla önem verdikleri ve daha yardımsever oldukları görülmüştür. Öte yandan kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlara göre kurallara uymak ve geleneklere saygı konusundaki değerlere daha çok sahip olduğu, özel sektör çalışanlarının ise güç değerine daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Kültür • değer • kamu sektörü • özel sektör • yönetim banka

AN ANALYSE of CULTURAL VALUES in MANAGERIAL ASPECT: THE CASE of BANKING SECTOR

Abstract

The purpose of this article is, to analyze the affect of cultural values on social, demographic and economic factors of public and private bank workers from the aspect of management point of view. For this purpose the 21 items of cultural values survey (Portrait Values Questionnaire- PVQ) was used. The survey was carried out with 61 women, 67 men and totally 128 of workers of different bank workers of private and public banks from different cities out of an aimed sample of 200. The main aim of this research is to see the affect of the personnel values over cultural values and bring out a new approach to the previous studies of this subject. The results will also outline the cultural values from the aspect of one sector. The reason of choosing banking sector for this article is, the current changing and challenging properties of the sector and the outnumbered women

workers of this sector comparing with the other sectors. In the research it was seen that, men have the benevolence, conformity and tradition values more than women have, while women give more importance to hedonism than men. Managers in banking sector give more importance to the power, achievement, tradition and conformity values comparing to the workers under their authority. On the other hand, workers in public sector have the tradition and conformity values more than private sector workers, while private ones give more importance to the power value.

Key words: Culture • value • public sector • private banking sector.

Giriş

Değer ve tutumlar, toplumun üyelerini bir arada tutan ve bireylerin vresindeki unsurlara bakış açısını Şekillendiren en önemli kültür unsurlarıdır. Kişinin doğduğundan beri içerisinde büyüyüp yaşadığı kültür, değer anlayışının Őekillenmesinde en önemli etkindir. Aynı kültür içerisinde yer alan bireyler, oluşturdukları ortak değer yargılarıyla genel bir toplum bilincini oluşturmakta ve bireyler benzer durumlarda benzer tepkileri gösterir hale gelmektedirler.

Birey, içerisinde bulunduğu kültürün bir parçasıdır. Kendisini oluşturan bireylerin toplam değerleri, toplumun kültürel değerlerini ortaya koymaktadır. Değerlerin etkileşimi, her bir bireyin ayrı ayrı olarak sahip oldukları değerlerin toplamı genel olarak içerisinde bulunan toplumun kültürünü oluşturmaktadır.

Kültür, bilim tarihi boyunca birçok araştırmacının üzerinde çalıştığı ve tanımlamaya çalıştığı bir olgudur. Bazı sosyal bilimciler kültürü toplumun sahip olduğu genel kültürel değerleri analiz ederek bireylerin özelliklerini ortaya koyma yöntemiyle ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Hofstede, 1980; Inglehart, 1997; Kashima, 1999). Diğer bir kısım sosyal bilimci ise, bireylerin sahip olduğu değerleri tanımlamaya çalışarak toplumların genel kültür özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Schwartz, 1992).

Bu kapsamda, bankacılık sektöründen toplanan veriler ışığında, aşağıdaki sorulara cevap aranması amaçlanmıştır.

- a. Schwartz tarafından ifade edilen 10 kültürel değer, Türk bankacılık sektörü çalışanlarında ne şekilde yer almaktadır? Değerlerin oluşumunda ve sıralamalarında kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık (cinsiyet farkı) var mıdır?
- b. Kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışıyor olmak kültürel değerlerin bulunmasına ve sıralamalarına ne şekilde etki eder?
- c. Banka sektöründe görev yapan ve yönetici konumunda bulunanlarla alt seviyede çalışanlar arasındaki değer farklılıkları ne derecede anlamlıdır?

Değerler üzerinde yapılan bu çalışma ile bireysel değer önceliklerinin davranışları, tutumları, sosyal deneyimleri ve rolleri ne şekilde etkilediği görülmeye çalışılmıştır. Değerlerin bireylerde bulunma derecesinden hareketle sektör içerisinde kadın-erkek, kamu-özel ve çalışan-yönetici ayrımı bakış açısından farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın esasını oluşturan kültür ve değer kavramlarına ilişkin tanımlamalar literatürde yer alan önemli çalışmaların ışığında değerlendirilerek kültür ile değer ilişkisine açıklık kazandırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kültür konusuna Schwartz (1992) tarafından yapılan tanımlamalar ve bireysel değerlerin 10 boyutu ile bireysel değerlerle kültür ilişkisi konusuna değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Schwartz tarafından geliştirilen kültürel değerler ölçeği (Portrait Values Questionnaire-PVQ) kullanılarak banka sektörü çalışanlarının değerlerine yönelik bulgular ilgili literatür ile tartışılmıştır.

Kültür

Kültür geçmişten günümüze birçok farklı sosyal bilim dalının temelinde yer alan bir kavramdır. Birçok farklı sosyal bilim dalı “kültür” kavramının anlamına yoğunlaşmış ve kültürün tanımlamasından hareketle sosyal denklemlerin çözülmesi amaçlanmıştır. Zaman

içerisinde farklı anlamlarla ifade edilmiş olan kültür; “sosyal bir grubun yaşam şekli” olarak ifade edilebilir (Adler, 1991).

Genel ve yaygın bir kullanıma sahip olan kültür kavramı bilgi birikimi, genel inanışlar, toplumların tarih boyunca oluşturdukları sanat, bireylerin içerisinde yaşadıkları toplumun gelenek, görenek ve örf adetleri ile alışkanlıkları ve toplumun yazılı kuralları olan hukuk gibi çok farklı ancak i içe geçmiş hususları ihtiva eder.

Kültürün bilinen anlamda tanımı ilk defa Taylor(tarih) tarafından, “toplumun bir yesi konumundaki kişinin alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu inceleyen ve içeren bir yapı” olarak ifade edilmiştir (aktaran Altıntaş, 2004). Hofstede (1980, 20), kültürü “bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması” olarak tanımlanmıştır. Daha genel bir tanımlamaya göre kültür, “aynı zaman periyodunda, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan insan grubu tarafından paylaşılan ve göreceli bir sürekliliği olan anlamlar sistemi” olarak ifade edilmiştir (Kashima, 1999).

Hofstede tarafından 1980 yılında yapılan çalışmalarla kültür teorisi, çalışma değerleri kapsamında, IBM alışanlarının değerlendirilmesiyle geliştirilen ve önce dört sonra beş farklı boyutu ile ortaya konulan bir çalışma ile literatüre sunulmuştur (Hofstede, 1980). Yine Hofstede, kültürün “eşitli değerlendirme ltleri yardımıyla ölçülebileceğini” ifade etmiştir. Hofstede, kültür tanımını “bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması” olarak yapmıştır. Bu programlama, bir sonraki kuşağa aktarılan ve bireyin ergenlik döneminden itibaren oluşan bir eğilimdir ve böylece kültür, bireylerin tüm yaşamı boyunca öğrenme süreciyle elde ettikleriyle süreklilik kazanmaktadır (Hofstede, 2001).

Hofstede(1980)'nin yapmış olduğu çalışmanın verilerine göre Türkiye'de; dişil, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan, ortaklaşa davranış özelliklerine sahip olarak tanımlanmıştır alışma IBM bilgisayar firmasında yapılmasına ve katılanların gerek eğitimleri

ve gerekse yaşantıları bakımından batı normları değerlerine sahip olmaları ya da bu değerlere çok yakın olmalarına rağmen yukarıda belirtilen özellikleri itibariyle daha çok doğu kültürü özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Bu durum bireylerin özel yaşantılarından çok içerisinde doğup büyüdüğü kültürün özelliklerini yansıttığını göstermektedir. Türkiye’de kültürel değerlerinin, bürokratik yapı içerisindeki değerlendirmeleri birçok yerli araştırmacı tarafından da yapılmış ve kültürel değerlerin yönetim değerleri üzerindeki etkisi görülmeye çalışılmıştır (Sargut, 2001; Özen, 1996).

Inglehart (1997) tarafından ise materyalizm ve materyalizm sonrası olarak tanımlanan ayırımla kültür faaliyetlerine yönelik temel çalışmalar yapılmıştır. Hofstede (1980) çalışmasını çalışma ve yönetim boyutu ile ele alırken, Inglehart modernizasyonu politik bilimi ve sosyoloji bakış açısı ile ele almaya çalışmıştır (Inglehart, 1997).

Schwartz’ın Değer Kuramı

Schwartz’ın (1992) çalışması Hofstede (1980) ve Inglehart’ın (1997) çalışmalarından daha sonra ortaya konulmuştur. Schwartz’ın çalışmasını özgün kılan husus, bireysel değerlerin davranış, yaklaşım ve toplumsal değerler üzerine etkisinin sosyo-psikolojik bakış açısıyla incelenmesidir. Bu bakış açısı diğer değerlendirmelere göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve 73 farklı ülkede yapılan çalışma ile dünyanın kültürel bir haritası çıkarılmıştır.

Bu çalışmada, sektörden gerekli verilerin anketler vasıtasıyla alınmasıyla aşağıda belirtilen 10 özelliğin, sektör çalışanlarında bulunma durumuna göre çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Bu kültürel değerlere bireysel olarak sahiplik durumu, statü ve demografik farklılıklar bağlamında incelenmiştir.

Schwartz (1992), yapmış olduğu çalışmalarla kültürlerin 10 farklı özelliği gösterdiğini ortaya koymuş ve bu değerler ışığında bireysel ve toplumsal kültür değerlendirmesi

yapılabileceğini öne sürmüştür. Kültürler arasında insani değerlerin temel gereksinimlerini oluşturan husus olarak değerlendirilen değerler, yapılan anketler doğrultusunda ortaya çıkarılmış olup, kültürel, dinsel ve felsefi farklılıklardan etkilenmiştir. Temel bireysel değerlerin çekirdeğini iki husus oluşturmaktadır. Birincisi 10 motivasyonel değer tanımlanması ve bu değerlerin bireyleri nasıl etkilediği, ikincisi ise bu 10 değer birbirini etkileme derecesinin tespit edilmesidir (Schwartz, 1992). Bu durum değerlerin hangilerinin birbiriyle uyum ve destek halinde iken hangilerinin birbirinin zıttı ve karşısında olduğunun tespit edilmesidir.

Bir başka tanıma göre ise değerler “insan yaşamlarına rehber olan, istek duyulan ve durumlar arasında değişen hedefler” olarak tanımlanmıştır (Kluckhohn, 1951). Bu konudaki en kritik husus, değerlerin birbirlerini motivasyonel hedefler konusunda ne kadar etkilediğidir. Değerler, bilinçli hedefler boyutuyla, grup ve bireylerin baş etmek zorunda olduğu aşğıdaki üç hususu yansıtır.

- Biyolojik organizmalar olarak bireylerin ihtiyaçları,
- Koordine edilmiş sosyal ilişkilerin gereklilikleri,
- Grupların yaşamı ve sağlıklı fonksiyonları için gerekli hususlar.

Schwartz’ın 10 temel değeri bu üç evrensel unsurdan ortaya çıkmıştır (Schwartz, 1992). Bu değerlerde (Kluckhohn, 1951) tarafından ortaya konulan üç boyutun etkileri görülebilir. Schwartz tarafından ilk defa ortaya konulan bu özellikler, bireylerin sahip oldukları değerlerden hareketle bir grup veya topluluk hakkında genel bir değerlendirme yapma imkânı sağlamaktadır. Bireylerin sahip oldukları kişisel değerlerde bu üç hususa verdikleri kişisel önemin etkisi önemli derecede yer almaktadır. Bu üç husus bireyin biyolojik ihtiyaçları, sosyal ilişkileri ve grup fonksiyonlarının etkisine bağımlılıkları belirleyici unsur olarak öne

çıklar. Schwartz (1992, 5) tarafından ortaya konulan değerler ve anılan değerlerin anlamları aşağıda açıklanmıştır:

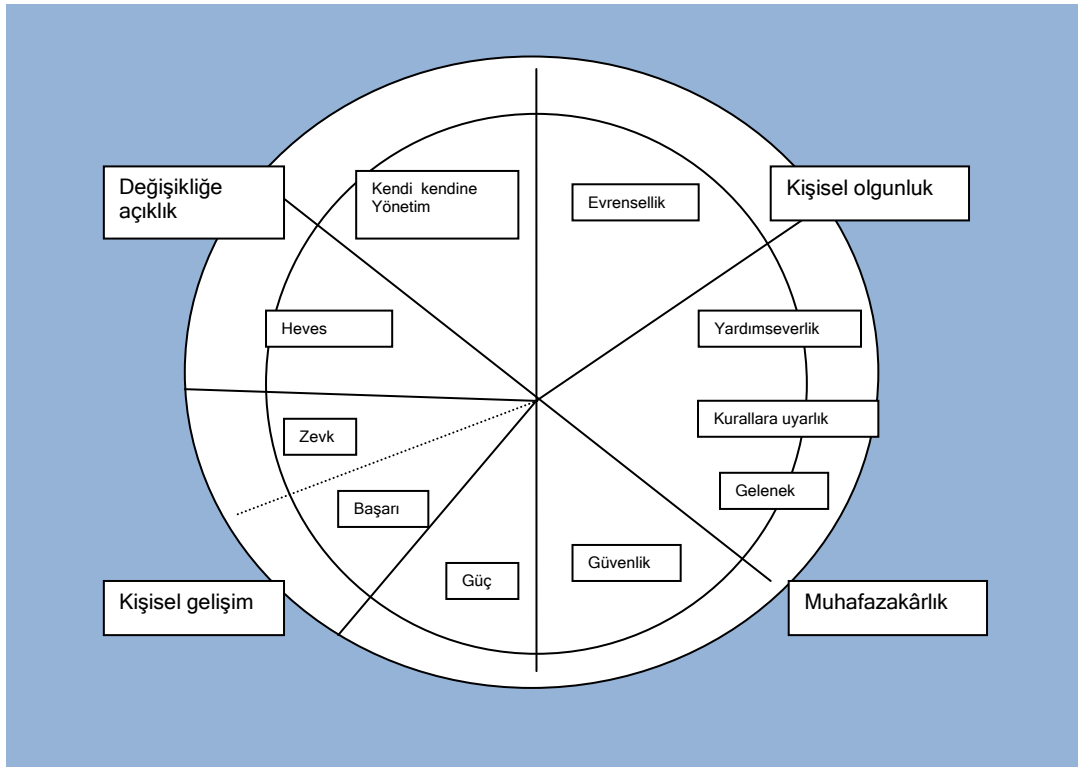
- Güç (power): Sosyal statü ve saygınlığa sahip olma isteğidir. İnsanlar ve kaynaklar üzerinde kontrol ve yönetsel anlamda üstünlük kurma anlamındadır (Sosyal güç, otorite, zenginlik).
- Başarı (achievement): Sosyal standartlara uygun olarak kişisel yeteneklerini gösterme konusundaki kişisel başarıdır (Başarılilik, yeteneklilik, etkililik, ihtiraslilik).
- Zevk (hedonism): Kişinin kendi yaşamı ve kişisel faaliyetlerinden duyduğu zevk ve duyuşsal hazdır (Zevk, hayattan tat almak).
- Uyarım (stimulation): Hayattan heyecan almak, yeniliklere açık olmak ve hayata meydan okumaktır (Cesur, değişik hayata açık, heyecanlı hayat uyum sağlayan).
- Kendini Yönetme (self direction): Bağımsız düşünceye sahip olmak, kendi davranışlarını seçmek, yaratıcılık, araştırma özellikleridir (Kararlarında özgürlük ve bağımsızlık, kendi hedeflerini seçebilme).
- Evrensellik (universalism): Evrensel değerlere minnet duymak, hoşgörölülük, bütün insanlar ve doğanın iyiliğini koruma isteğidir (Geniş fikirlilik, sosyal adalet, bilgelik, eşitlik, barış içinde bir dünya, güzellik içinde bir dünya, doğayla birleşme, çevreyi koruma).
- Yardımseverlik (benevolence): Sık sık temas halinde olduğu, etrafındaki insanların refahını artırmak ve korumak isteğidir (yardımsever, dürüst, bağışlayıcı, sadık, sorumlu).

- Geleneksellik (tradition): Geleneklere saygı, inandığı dinin ve içerisinde bulunduğu kültürün sağladığı fikir ve gelenekleri kabul etme ve bu değerlere bağlı olmaktır (mütevazı, hayattaki rolünü kabul eden, geleneğe saygılı, dindar, ılımlı).
- Kurallara Uyarlılık (conformity): Kişisel hareketlerin kurallar doğrultusunda sınırlanması, başkalarını üzmemek veya rahatsız etmemek, sosyal beklentilere ve sosyal normlara karşı gelmemektir (kibarlık, öz disiplin, itaatkârlık, anne babaya ve büyüklere saygı).
- Güvenlik (security): Toplumun, ilişkilerin ve kişilerin güvenlik, uyum ve sabitliğidir. Davranış ve değerlendirmelerde güvenliği ön planda tutmaktır (aile güvenliği, milli güvenlik, sosyal düzen, iyiliklerin paylaşımı).

Söz konusu 10 kültürel değer dünya genelindeki kültürlerde bulunma dereceleri ve hiyerarşik sıralamalarına göre değerlendirilmiştir (Schwartz ve Bandi, 2001). Bu değerlerin sıralaması bireylerin ve genel olarak toplumların olaylara yaklaşımı hakkında fikir vermektedir. Schwartz'ın önderliğinde, 55 farklı ülkeden 155 farklı örnekleme uygulanan anketler yukarıda belirtilen yaklaşımı yeterli derecede desteklemiştir (Schwartz 1994; Schwartz ve Sagiv 1995). Değerlerin birbirini destekler ya da birbirine karşı yönde olarak ve kendi mantığı içerisinde farklı ülkelerde benzer şekilde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Çalışmalarda ayrıca her bir değerın ayrı ayrı anlam ifade edecek şekilde yer aldığı görülmüştür. Yani her bir kültürel değer bireylerin bu değerlere eğilimleri konusunda araştırmacılara fikirler vermiştir.

Her bir değer; psikolojik, pratik ve sosyal sonuçları olan ve diğer değerle uyum ya da zıtlık içerisinde yer alır. Örneğin, *başarı* (achievement) genellikle *yardımseverlik* (benevolence) değeri ile çatışmaktadır. Birisi kişinin kendi başarısına odaklanma anlamını

ihativa etmekte iken diğeri başkalarının başarısını artırmak için yardım etme anlamına gelmektedir. Aynı şekilde *geleneksellik* (traditional) değeri ile *uyarım* (heyecan- stimulation) değeri çatışır. Öte yandan *yardıms severlik* ile *kurallara uyarlılık* (conformity) değerlerinin her ikisi de grubun onayını kazanan hareketler olduğu için benzer değerler olarak nitelendirilirler. Keza, *güç* (power) ve *güvenlik* (security) değerlerinin de her ikisi de belirsizlikten kaçınma ve ilişkileri ve kaynakları kontrol etme anlamında oldukları için benzerlikler gösterirler. Şekil 1’de değerlerin benzer ve karşıt olarak gruplanması görülmektedir.



Şekil 1 Değerler arasındaki ilişkiler (Kaynak Ros ve Schwartz, 1999)

Kültür-Değer İlişkisi ve Bankacılık Sektörü

Kültür, Schwartz (2006) tarafından “anlamların, inançların, sembollerin, normların ve toplum arasında yaygın kültürel değerlerin zengin bir karışımı” olarak görülmüştür. Yaygın değerler, toplum içinde kültürün en merkezi karakteri olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1980;

Inglehart, 1977; Schwartz, 1999). Bu değerler kültürde neyin daha iyi ya da arzu edilebilir olduğu konusundaki paylaşılan değerler ve kültürel idealler olarak ifade edilmiştir. Değerlerin toplamı ve bir araya gelmesi ile o toplumun kültürel yapısı konusunda fikir elde edilmektedir.

Değerler, “istek uyandıran, her duruma uyan hedefler, değişen öneme sahip ve insanların hayatına rehber olan prensipler” olarak tanımlanmıştır (Schwartz, 1992). Bu konudaki en önemli boyut, her bir değerin motivasyonel hedeflere göre oluşturdukları farklılıklardır. Değerler, kişiliğimizin özüdür, aldığımız kararları, güvendiğimiz insanları, zamanımızı ve enerjimizi etkiler (Posner & Schmidt, 1992). Sosyal bilimcilerin kullandığı değer kavramı sistematik bir kavramdır ve genellikle bireyin veya grubun içsel modelleri ile seçim ve inanç standartları olarak kavramlaştırılmıştır.

Rokeach (1973) değer kavramını “belirli bir eylem biçiminin (mode of conduct) veya bireyin ulaşmak istediği nihai durumun (end state of existence) onun karşıtı olan başka bir eylem biçiminin ya da varılmak istenen nihai durumun bireysel ve toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin süreklilik gösteren bir inanç” şeklinde açıklamıştır. Değerler “bireylerin hayattaki idealleri, prensipleri ve davranış öncelikleri konusundaki tercihlerini açıklayan bilişsel bir yapıdır”. Dolayısıyla değerler, “ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan ideal hedefleri temsil ederler. Bireylerin çevresindeki unsurlara bakış açısını şekillendiren değerler, bir toplumun üyelerini bir arada tutan çok etkili kültür unsurlarıdır. Değer teorisyenleri genel olarak değeri, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden standart eylemler olarak açıklamış ve liderlik türleri ile yönetmel karar mekanizmalarıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir (aktaran Altıntaş, 2004).

Bu çalışmada daha önce belirtildiği üzere Schwartz(1992)'ın değerler tanımlamasından faydalanılarak, kültürel değerlerin Türkiye’de bankacılık sistemindeki etkisi gösterilmeye çalışılmıştır. Bankacılık sisteminin tercih edilmesinin nedeni, bankacılık

sektörünün diğer sektörlerle göre gelişim ve değişimlere daha açık olması ve aynı sektör içerisinde kamu ve özel sektör farkının daha kolay görülebilecek olmasıdır.

Bankacılık sektörü her ne kadar değişime açık bir sektör olarak nitelendirilmiş olsa dahi, bu durum bu sektörde çalışanların kültür özellikleri üzerinde kesin ve hızlı değişiklikler olduğu anlamına gelmeyecektir. Çünkü konu kültür özellikleri olduğunda değişim çok yavaştır. “Kültürel değerlerin bir özelliği de onların göreceli olarak sabit olmasıdır” (Schwartz, 2006, s.19). Bazı araştırmacılar kültürün elementlerinin değişiminin, bazen yüzlerce yıl alabildiğini ifade etmiştir. Ancak kültürel değerler yine de aşamalı olarak değişim göstermektedir. Teknolojik gelişmeler, artan zenginlik, başka kültürlerle etkileşim gibi dış etkenler kültürde değişimlere neden olmaktadır (Schwartz, 2006). Son 30 yıl içerisinde Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Serbest ekonomiye geçiş, ekonomi ve düşünce dünyasındaki liberal etkiler, medya ve iletişim teknolojisindeki büyük atılımlar kültürel değerleri kaçınılmaz olarak etkilemiştir.

Bankacılık sektörü, liberal ekonominin ve küreselleşmenin etkilerini ülkenin diğer sektörlerine göre daha etkin bir şekilde yaşamaktadır. Son yıllarda bireylerin ve şirketlerin zenginleşmesi ve kapital yaşamın etkileri bu sektörde daha net olarak hissedilmektedir. Özellikle toplumların tüm unsurlarıyla değişimi daha belirgin olarak yaşadıkları geçiş dönemleri değer değişim hızını artırmaktadır (Handy, 2002)

Sektör, yönetim ve çalışma şartlarını kendi özgün yapısı içerisinde ve modern dünyadan daha fazla etkilenecek yaşamaktadır. Özellikle özel bankalar kurmuş oldukları uluslararası ortaklıklar nedeniyle yeni yönetim tarzlarıyla tanışmakta, küresel rekabeti daha net olarak hissetmektedir. Kamu bankacılığı ise bir yandan iç ve dış rekabet gereğince açılımlar sergilerken diğer yandan kamu yapısının değişime direnç etkisiyle daha yavaş bir değişim süreci yaşamaktadırlar.

Ayrıca zel sektör bankacılığı Batılı banka devleriyle kurmuş olduğu ortaklıklarla batı kültürüyle direkt olarak etkileşime girmiştir. Özel sektörde yönetimde bulunan kişilerin temel hedefleri, sadece ulusal değil uluslar arası pazarlarda da kendilerini gösterme ilkeleridir. Ayrıca zel sektör çalışanları, pragmatik, esnek ve yaratıcı özelliklere sahiptirler (Arbak et al., 1997). Bu nedenlerle banka sektörünün incelenmesi, değer değişimleri konusunda daha net bilgiler sağlayabilecektir. Ayrıca banka sektörü diğer sektörlere göre daha fazla kadın çalışanı içermektedir. Kadınların erkeklere göre değer farklılıklarına sahip olup olmadığı bu sektörde yapılacak araştırmalarla görülebilecektir.

Değerler üzerinde yapılan bu çalışmada bir yandan bireysel değer önceliklerinin davranışları, tutumları, sosyal deneyimleri ve rolleri ne şekilde etkilediği gösterilirken; diğer taraftan değerlerin bireylerde bulunma derecesinden hareketle sektör içerisinde kadın-erkek, kamu-özel ve çalışan-yönetici ayrımı bakış açısından farklılıklar karşılaştırmalı olarak ortaya konulduğundan araştırma konuya ilişkin literatüre katkı sağlamakta ve önem kazanmaktadır.

Yöntem

Araştırmanın rneklemi

Çalışmanın başlangıcında Türkiye'nin değişik bölgelerinden temsil edici bir örneklem esasında seçilen illerdeki kamu ve özel sektör bankalarında çalışan 200 kişi ile araştırmanın yürütülmesi hedeflenmiştir. Ancak yoğun çabalara rağmen 128 banka çalışanından araştırma amacına uygun nitelikli veri toplanabilmiştir. Diğer bir ifade ile hedef kitlenin %64'ne ulaşılabilmemiştir. Sonuç olarak araştırma verileri İstanbul, Ankara, Niğde, Bursa, Adana ve Diyarbakır'daki çeşitli kamu ve özel banka çalışanlarından toplanan bilgilere dayanmaktadır. Böylesine bir rneklem, Türkiye'deki bankacılık sektörünü tam anlamıyla temsil edecek özellikler taşımadığından, elde edilen bulguların kendilerine anket veya mülakat yoluyla

ulaşılabilir dışındakilere genellenemeyeceği ve bunun çalışmanın en önemli sınırlılığı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcıların bir kısmına posta ile anket tekniği ile ulaşılırken diğer bir kısmından ise yüz yüze görüşme tekniğiyle verilerin toplanmış olması da, araştırmada karşılaşılan güçlükleri yenmek üzere geliştirilmiş bir strateji olduğu kadar çalışma açısından diğer bir sınırlılıktır.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, Schwartz tarafından geliştirilen ve kişisel değerleri ortaya çıkaran 21 maddelik kültürel değerler anketi (Portrait Values Questionnaire-PVQ) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçek maddeleri altı dereceli Likert formatında cevaplanacak şekilde oluşturulmuş ve ölçeğin yönergesi ve basımı buna uygun olarak yapılmıştır.

Derecelendirme, 'Bana çok benziyor'(1), 'bana benziyor'(2), 'bana çok az benziyor'(3), 'bana biraz benziyor'(4), 'bana benzemiyor'(5) ve 'bana hiç benzemiyor'(6) şeklindeki ifadelerle yapılmakta ve puanlanmaktadır. Ölçeğin maddelerinin tamamı ters yönde puanlanacak şekilde ifade edilmiştir. Soruların aldığı değer küçüklüğü o değere sahip olma oranının yüksek olduğunu göstermektedir. 21 sorudan oluşan ölçeğin 10 kültür değerini ortaya çıkarması hedeflenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaba göre hangi değere ne oranda sahip oldukları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ölçek Schwartz tarafından hazırlanan ve Türkiye'nin de dâhil olduğu birçok Avrupa ülkesinde uygulanan Avrupa Sosyal Ölçeğinde kullanılmış olup geçerliliği ve güvenilirliği söz konusu çalışmada test edilmiştir.

İşlem

Katılımcılara, maddelerin cevaplandırılması konusunda gerekli açıklama yapılmıştır. Anlaşılmayan noktalarla ilgili olarak soru sorabilecekleri bildirilmiş ve bu tür talepler

araştırmacı tarafından karşılanmıştır. Toplanan veriler SPSS-10 programına yüklenmiş, faktör testine tabi tutularak değerlerin 10 faktör altında toplandığı görölmüştür. Değerler bağımsız örneklemlili t testine tabi tutularak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyetlere, kamu-özel sektör ve idareci-çalışan ayırımına göre dağılımlı Tablo 1'de görölmektedir. Buna göre katılımcıların cinsiyet olarak dağılımlı birbirine oldukça yakın olarak gerçekteşmiştir. Çalışmada kamu ve özel banka değerlendirmesinde evreni temsil etmesi bakımından bulunan oranların gerçekte duruma yakın olduğu değerlendirilmiştir. Özel banka çalışanlarının oranı, kamu bankası çalışanlarından daha yüksek orandadır.

Banka sektöründe şef, müdür veya daha üst düzey olarak çalışanlar aynı grupta ve yönetici olarak değerlendirilirken; gişe memuru, müşteri temsilcisi ve vezne gibi pozisyonlarda görev yapanlar çalışan olarak sınıflandırılmış olup çalışanların sayısal oranı daha yüksektir.

Verilerin faktör analizlerinin yapılması sonucunda KMO ve Bartlett testi sonucunda örneklem büyüklüğü değerlendirmesine göre, örneklem uygunluğunun orta seviyede olduğu görölmüştür (0,559). Faktör dağılımlına uygun olarak sorular ilgili maddeler altında gruplandırılmıştır. Bu kapsamda, çalışmada söz konusu 10 faktör kullanılarak kültürel değerlerin cinsiyet, statü ve sektör durumuna göre farklılık oluşturup oluşturmadığı görölmeye çalışılmıştır. Banka sektöründe çalışanların kültürel değerlerinin değişimde cinsiyetin etkisi var mıdır? Kadın ve erkeklerin kültürel değerleri arasında bir fark var mıdır? soruları temel sorular olarak ele alınmıştır.

	Sayı	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Kadın	61	.48
Erkek	67	.52
Sektör		
Kamu	49	.25
Özel	79	.75
Kademe		
Yönetici	30	.38
Çalışan	98	.62

Tablo 1: Çalışanların kamu özel sektör arasında ve cinsiyetlere göre dağılımı

Tablo 2: Değerlerin cinsiyetle ilişkisi

Faktör	Değer	Cinsiyet	N	X	T	p	Sonuç
1	Güç	Kadın	61	2,93	0,396	0,697	
		Erkek	67	3,01			
2	Başarı	Kadın	61	3,50	0,397	0,000	
		Erkek	67	3,68			
3	Zevk	Kadın	61	4,15	-3,867	0,000	*
		Erkek	67	3,62			
4	Uyarım	Kadın	61	3,25	0,084	0,933	
		Erkek	67	3,26			
5	Kendini Yönetme	Kadın	61	3,80	1,819	0,072	
		Erkek	67	4,04			
6	Evrensellik	Kadın	61	3,80	2,329	0,021	
		Erkek	67	4,08			
7	Yardımsellik	Kadın	61	4,13	2,949	0,000	*
		Erkek	67	4,45			
8	Geleneksellik	Kadın	61	3,25	3,553	0,001	*
		Erkek	67	3,81			
9	Kurallara Uyarlılık	Kadın	61	3,16	4,200	0,000	*
		Erkek	67	3,88			
10	Güvenlik	Kadın	61	4,14	0,90	0,929	
		Erkek	67	4,13			

* $p \leq 0,05$

Değerlerin cinsiyetlerle ilişkisi konusunda yapılan bağımsız örneklemlili t testi sonuçlarına göre ortaya çıkan sonuçlar Tablo-2’de gösterilmiştir. Buna göre faktör 3, 7, 8 ve 9 kabul edilmiş, diğer faktörler ret edilmiştir. Yani 3, 7, 8 ve 9’uncu maddelerin değerleri kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel bakımdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Bulgular değerlendirildiğinde, Türkiye’de bankacılık sektöründe erkeklerin kadınlara göre daha yardımsever oldukları ifade edilebilir. Erkekler kurallara uyma konusunda kadınlara göre daha fazla önem vermektedirler ve geleneksel değerlere kadınlara göre daha bağlı oldukları görülmüştür. Sektörde çalışan kadınlar ise erkeklere göre hayattan daha fazla zevk alma eğilimindedirler ve bu konuda erkeklere göre daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu durum genel olarak erkeklerin kadınlara göre daha muhafazakâr oldukları, kuralların ve geleneklerin erkek banka çalışanları için daha önemli değerler olduğu ayrıca erkeklerin kadınlara göre daha yardımsever oldukları sonucunu vermektedir. Ayrıca kadınların erkeklere göre hayattan zevk alma (hedonizm) değerlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Söz konusu dört değer dışında kalan diğer değerlerin kadın ve erkeklerde yer alması konusunda istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Altı değer konusunda kadın ve erkeklerin değerleri birbirine çok yakındır.

Değerlerin banka çalışanlarının çalıştıkları pozisyonlarla ilişkisi konusunda yapılan bağımsız örneklemlili t testi sonuçlarına göre ortaya çıkan sonuçlar *Tablo 3’de* gösterilmiştir. Buna göre, faktör 1, 2, 7, 8 ve 9 kabul edilmiş, diğer faktörler ret edilmiştir. Bu kapsamda, yönetici pozisyonlarında çalışan banka personeli alt kademe çalışanlarına göre güç ve başarıya daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca kurallara uyma ve geleneklere saygı değerleri de yönetici pozisyonundaki çalışanlar için daha önemlidir ve yöneticilerin daha yardımsever oldukları görülmektedir. Yöneticiler ve çalışanların diğer beş değer konusundaki yaklaşımları istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki göstermemiştir.

*Tablo 3: Değerlerin banka çalışanlarının pozisyonlarıyla ilişkisi * p ≤ 0,05*

Faktör	Değer	Statü	N	X	T	P	Sonuç
1	Güç	Yönetici	49	3,37	-3,416	0,001	*
		Çalışan	79	2,63			
2	Başarı	Yönetici	49	4,07	-4,376	0,000	*
		Çalışan	79	3,30			
3	Zevk	Yönetici	49	3,87	-0,038	0,970	
		Çalışan	79	3,88			
4	Uyarım	Yönetici	49	3,26	-0,098	0,922	
		Çalışan	79	3,25			
5	Kendini Yönetme	Yönetici	49	3,97	-0,475	0,635	
		Çalışan	79	3,91			
6	Evrensellik	Yönetici	49	4,15	-2,616	0,010	
		Çalışan	79	3,83			
7	Yardımsellik	Yönetici	49	4,58	-4,314	0,000	*
		Çalışan	79	4,14			
8	Geleneksellik	Yönetici	49	3,80	-2,689	0,008	*
		Çalışan	79	3,40			
9	Kurallara Uyarlılık	Yönetici	49	3,80	-2,765	0,007	*
		Çalışan	79	3,77			
10	Güvenlik	Yönetici	49	4,17	-0,347	0,729	
		Çalışan	79	4,12			

Kültürel değerlerin hiyerarşik sıralaması değerlendirildiğinde, yardımseverlik ve güvenlik değerlerinin hem çalışanlar hem de yöneticiler için en yüksek öneme sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerde bu iki değeri sırasıyla evrensellik, geleneksellik, başarı ve kendi kendine yönetim değerleri izlemektedir. Çalışanlarda ise sıralama kendi kendine yönetim, zevk, evrensellik, geleneksellik ve kurallara uyma olarak gerçekleşmiştir. Her iki grupta da son sırada uyum ve güç değerleri yer almıştır.

Değerlerin, kamu ya da özel banka çalışanları arasında farklılığa sahip olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan bağımsız örneklemli t testi sonuçlarına göre ortaya çıkan sonuçlar Tablo 4'de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde faktör 1, 8 ve 9'un kabul edilmiş, diğer faktörlerin ise ret edilmiş olduğu görülebilir. Bu kapsamda, kamu bankasında çalışan personelinin özel bankada çalışan personele göre kurallara uymak ve geleneklere saygı konusundaki değerlere daha çok sahip olduğu, öte yandan özel bankada çalışanların kamu bankalarında çalışanlara göre güce daha fazla önem verdiği görülmektedir. Diğer değerler konusunda istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tablo 4: Değerlerin kamu ve özel banka çalışanları açısından dağılımı

* p ≤ 0,05

Faktör	Değer	Sektör	N	X	t	P	Sonuç
1	Güç	Kamu	30	2,65	2,096	0,040	*
		Özel	98	3,07			
2	Başarı	Kamu	30	3,80	-1,116	0,267	
		Özel	98	3,53			
3	Zevk	Kamu	30	3,70	1,308	0,193	
		Özel	98	3,93			
4	Uyarım	Kamu	30	3,00	1,553	0,123	
		Özel	98	3,33			
5	Kendini Yönetme	Kamu	30	3,95	-0,171	0,865	
		Özel	98	3,93			
6	Evrensellik	Kamu	30	3,97	-0,145	0,885	
		Özel	98	3,95			
7	Yardımsellik	Kamu	30	4,30	0,050	0,961	
		Özel	98	4,31			
8	Geleneksellik	Kamu	30	3,80	-2,129	0,037	*
		Özel	98	3,47			
9	Kurallara Uyarlılık	Kamu	30	3,85	-2,012	0,046	*
		Özel	98	3,43			
10	Güvenlik	Kamu	30	4,10	0,262	0,793	
		Özel	98	4,15			

Tartışma ve Sonuç

Çalışmada Türkiye’de bankacılık sektörünün, Schwartz (1992) tarafından geliştirilen kültürel değerler anketi yardımıyla, bireysel değerler kapsamında, kamu-özel sektör karşılaştırılmasıyla birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Sektör çalışanlarının kamu-özel, kadın-erkek ve yönetici-çalışan ayrımına göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Kamu ve özel sektör değerleri karşılaştırılmalı olarak incelenirken bankacılık alanının seçilmesinin nedeni; daha önce de belirtildiği üzere, bankacılık sektörünün değişim ve gelişimlere daha açık, rekabet değerlerinin daha yüksek ve kadın çalışan miktarının kamunun diğer alanlarından daha fazla olmasıdır.

Kültür, yöneticilerin ve çalışanların değer yargıları arasındaki ilişkinin anlaşılmasında temel etmenlerden birisidir. Kültür, belli bir coğrafi bölgede yaşayan insan gruplarının davranışlarının biçimlenmesinde etkili olan değerler ve düşüncelere ilişkin göreceli bir sürekliliği olan anlamlar sistemidir. Kültür üzerine pek çok kuramsal tanımlar bulunmasına rağmen ortak olan en temel nokta yapılan bütün tanımların kültürü insanların oluşturduğu bir olgu olarak ele almalarıdır.

Kültürün bireylerin değer ve tutumlarını şekillendiren bir öge olması nedeniyle, yöneticiler çalıştıkları işletmelerin veya kurumun kültürünün ötesinde kendi ülkelerinin değer özelliklerini yansıtmaktadırlar. Bu bağlamda çalışmanın ana kitlesi olan kamu ve özel sektör banka yöneticileri ve çalışanları karşılaştırıldığında, aralarında kültürel anlamda belli farklar ortaya çıkmıştır. Ancak farklılaşmanın çok fazla olmamasının nedeninin, özel sektörde yabancı bankalarda çalışan banka personelinin, kurum kültüründen çok kendi toplumunun değer özelliklerini yansıtması olduğu düşünülmektedir.

Değerlerin cinsiyetlerle ilişkisi değerlendirildiğinde, erkeklerin kadınlara göre daha yardımsever, kurallara uymaya daha fazla önem veren ve geleneksel değerlere daha bağlı olduğu görülmüştür. Sektörde çalışan kadınların ise erkeklere göre hayattan daha fazla zevk

almaya çalıştıkları görülmüştür. Kadınların erkeklere göre hayattan zevk almaya daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılması aslında beklenenin ya da umulanın dışında gerçekleşmiş gibi görünmektedir. Ayrıca erkeklerin kadınlara göre daha yardımsever olması, kurallara önem vermesi ve geleneksel değerlere bağlı olduğunun görülmesi ise farklı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Bankalarda yönetici pozisyonlarında çalışan banka personelinin alt kademe çalışanlarına göre güç ve başarıya daha fazla önem verdikleri, kurallara uyma ve geleneklere saygı değerlerine daha fazla önem verdikleri ve daha yardımsever oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara bakıldığında ise yönetici pozisyonunda görev alanların çalışanlara göre birçok değere daha fazla önem verdiği görülmüştür. Güç ve başarıya önem verme, kurallara uyma, yardımseverlik ve geleneklere bağlılık değerlerinin daha yüksek seviyede olmasının nedeninin, statülerinin ve yönetici pozisyonunda bulunmalarının sağladığı özellikler olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca yönetici pozisyonunda bulunan personelin, çalışanlara göre daha yüksek tecrübeye ve eğitim seviyesine sahip olması, seçilmiş personel olmaları ve göreve adanmışlıklarının daha yüksek olması, bu değerlere çalışanlardan daha yüksek seviyede sahip olmalarının nedeni olarak açıklanabilecektir.

Kamu bankasında çalışan personelin özel bankada çalışan personele göre kurallara uymak ve geleneklere saygı konusundaki değerlere daha çok sahip olduğu, özel bankada çalışanların ise kamu bankalarında çalışanlara göre güce daha fazla önem verdiği görülmüştür. Kamu sektöründe çalışanların, kamu bankasında çalışmanın ve kamu kültürünün etkisiyle kurallara uyma ve geleneklere saygı konusunda özel sektör bankalarında çalışanlara göre daha muhafazakâr olmaları mantıklıdır. Özel sektörde çalışan personelin ise, içerisinde bulunduğu sektörün özelliklerine uygun olarak güç değerine daha fazla önem vermesi de mantıklı ve kabul edilebilir bir sonuçtur.

Sınırlı verilerle elde edilen analizle kapsamında, bu araştırmanın sonuçları; bankacılık sektöründe çalışanların cinsiyet farklılıklarının, statüleri ve kamu ya da özel sektörde çalışıyor olmaları durumlarının birbirinden farklı değerlere sahip olduklarını göstermiştir. Müteakip çalışmalarda farklı sektörlerde ve farklı örneklerle konunun ele alınması faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*, (2nd Ed.), Boston: PWS-Kent.
- Altıntaş, F. (2004), *Kültürler Arası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Bursa.
- Arbak, Y., Aldemir, R. C., Özmen, Ö. T., İshakoğlu, G., & Kesken, J., (1997). *Perceptual Study of Turkish Managers and Organization Characteristics*, UK: Sage.
- Handy, Charles (2002). *Elephants and fleas: Is your organization prepared for change?*, *Leader to Leader*, Spring.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, AMACOM, 0090-2616/80/0014-0042.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Beverly Hills CA: Sage.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Post modernization; Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, USA: Princeton University Press.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar, Tutum Değişimine Kuramsal Yaklaşımlar*, İstanbul: Evrim.
- Kashima, Y., & Kashima, E.S. (1999). *Culture, Connectionism and the Self*, London: Sage.

- Kluckhohn, C. (1951). Value and value orientations in the theory of action, *Toward a General Theory of Action*, T. Parsons & E. Shils (Eds.), Cambridge, MA: Harvard University Press.
- zen, Ő. (1996). *Brokratik Kültür 1*, Ankara: TODAİE Yayın No:272.
- Posner, B. Z., Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, Spring, 34(3), ABI/INFORM Global, 79-92.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Ros, M., & Schwartz, S. H. (1999), Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, *Advances in Experimental Social Psychology*, M. Zanna (Ed.), New York: Academic Press, 25, 1–65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19–45.
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 26, 92–116.
- Schwartz, S. H., & Bandi A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, London: Sage, 32, 268-290.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010-1028.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5 (2-3), 137-182.

YAZARLAR HAKKINDA

Ünsal Sıgri, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Başlıca akademik çalışma alanları olan askeri sosyoloji, örgütsel davranış, stratejik yönetim, sistem dinamikleri, kültür ve kültürel farklılıklar, örgütsel çatışma ve müzakere teknikleri konularında basılmış kitapları ve ulusal ve uluslararası makale ve bildirileri bulunmaktadır. Erişim: usigri@kho.edu.tr

Akif Tabak, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Başlıca akademik çalışma alanları olan liderlik, örgütsel davranış ve stratejik yönetim, konularında basılmış kitapları ve ulusal ve uluslararası makale ve bildirileri bulunmaktadır. Erişim: atabak@kho.edu.tr

Ümit Ercan, halen Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde Savunma Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Erişim: ercanumit@yahoo.com

SUMMARY

Values are the most important components of the national cultures. The societies have some certain social DNAs for their members and the cultural codes are provided by the general and common rules of the societies. Several social researchers have tried to figure out these codes and tried to understand the components of the cultures. Certain surveys are provided to clarify these properties and differences can be seen in different cultures while some close cultures have similar results upon to their religion, region, believes, histories, and social backgrounds.

Shalom Schwartz who studied on culture made a different look on culture with his ten cultural values aspect. In his researches, Schwartz listed the ten values as; power,

achievement, hedonism, stimulation, self-direction, universalism, benevolence, tradition, conformity, and security.

The purpose of this article is, to analyze the affect of cultural values on social, demographic and economic factors of Turkish public and private bank workers from the aspect of management point of view. For this purpose the 21 items of cultural values survey (Portrait Values Questionnaire- PVQ) was used. The survey was carried out with 61 women, 67 men and totally 128 of workers of different bank workers of private and public banks from different cities out of an aimed sample of 200. The main aim of this research is to see the affect of the personnel values over cultural values and bring out a new approach to the previous studies of this subject. The results will also outline the cultural values from the aspect of one sector.

The reason of choosing banking sector for this article is, the current changing and challenging properties of this sector and the outnumbered female workers of this sector comparing with the other sectors. In the research it was seen that, men have the benevolence, conformity and tradition values more than women have, while women give more importance to hedonism then men. Managers in banking sector gave more importance to the power, achievement, tradition and conformity values comparing to the workers under their authority. On the other hand, workers in public sector had the tradition and conformity values more than private sector workers, while private ones gave more importance to the power value.

The national and international researches about cultural values generally focus on the researches of Hofstede about cultural values. The relatively new studies of Schwartz's cultural values will be more beneficial for managerial studies in Turkey. In this study the results were confirmed the hypothesis and some of the results are different from the expected. In this study, it was confirmed that the female workers had different value

approaches comparing to the male workers while private sector workers have some differences comparing to the public sector workers. More researches on this field using Schwartz's survey will provide more exceptional results.