

İŞ ADAMI GÖZÜYLE YÖNETİM

Dr. Üzeyir Garih*

Alarko Şirketler Topluluğu Başkanı

Sayın Dekanım, çok kıymetli Enstitü Müdürüm, çok değerli hocalarım, çok sevgili öğrenci kardeşlerim, hepinizi sevgi ve saygıyla selamlıyorum. Beni buraya çağırana ve bu toplantıyı tertip edenlere özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Sayın hocam beni takdim ederken Üzeyir Garih dedi. Ben Milattan sonra doğdum. 1929 senesinde. Dolayısıyla karşınızda yetmiş yaşında bir adam var. Fakat ben insanları ben üçe ayırıyorum. Gençler, yaşlılar ve içi geçmişler. İnsanların yaşları, daima söylerim, dört yaşın ortalamasıdır. Bunlar "kronolojik yaş" (nüfus kağıdı yaşı) ve "fizyolojik yaş" (yani sağlık yaşı) "psikolojik yaş" (yani insanın kendini hissettiği yaş) ve morfolojik yaş (yani görüldüğünüz yaş). Toplayıp dörde böleceksiniz tam yaş çıkacak. Benimki $70+40+40+60 = 210$, dörde böldüğünüz zaman eliikibuçuk ediyor. Sizin hocaların ortalamasını tutmuş oluyor.

Ben size önce biraz eğitimden, ondan sonra yönetimden bahsedeceğim. Tabi hocalarım biraz bana kızacaklar ama, beni affetsinler, ben YÖK'e falan tabi olmadığım için çok rahat konuşma imkanına sahibim. Bizim hedefimiz ülke olarak gelişmiş bir ülke olmaktır. Ben gelişmiş ülkeyi tarif etmek istiyorum. Çünkü ben mühendis kökenli bir kişiyim. Mühendis kökenli olduğum içinde bilim tanımla başlar.

Gelişmiş ülke ne demek? Gelişmiş ülke demokrasi ile yönetilen kişi başına geliri 10.000 dolar veya daha üzerinde olan, gelir dağılımının dengeli olduğu, bilim ve teknoloji üreten bir ülke demektir. Bu duruma baktığımız zaman mesela Danimarka gelişmiş bir ülkedir. Fakat buna mukabil

geliri yüksek ve iyi dengelenmiş olan Suudi Arabistan hem demokrasi ile yönetilmediği için, hem de bilim ve teknoloji üretmediği için gelişmiş bir ülke sayılmaz. Acaba Türkiye buraların neresindedir? Acaba Türkiye bu durumda 3000 küsür (veya satın alma gücüne göre 5000 küsür) dolarlık bir gelire ve kötü bir gelir dağılımı ile nerededir? Bence Türkiye'de iki Türkiye yaşamaktadır. Bir tanesi gerek geliri, gerek eğitimi, gerek kültürü, gerekse gelir dağılımı itibariyle bir 15 milyonluk bir Türkiye ki, bu Avrupa ayanındadır. Bir de maalesef 50 milyonluk başka bir Türkiye! Bu 15 milyonluk Türkiye zannediyorum ki Avrupa Birliği'nin iştahını kabartmaktadır. Çünkü Türkiye'de bu durumda bir Belçika, bir Hollanda, iki İsveç, iki Norveç, iki Avusturya, iki Finlandiya, iki İsviçre yaşamaktadır. Bu da çok önemli bir hadisedir diye düşünüyorum. Tabi burada bilim ve teknoloji üretimi de önemlidir ve Türkiye bilim ve teknoloji üretmektedir ve daha iyi üretmesi gerekir. Bilim ve teknoloji üretmek eğitimle başlar.

Ben biraz eğitimden bahsetmek istiyorum. Ondan sonra yönetime geçeceğim. Eğitim iki türdür. Bir tanesi yaygın eğitim. Diğeri örgün eğitim. Yaygın eğitim televizyonda, kitaplarda, insanın okula gitmeden edindiği bir eğitim ve bir kültür birikimidir. Örgün eğitim ise, burada gördüğünüz gibi, okullarda üniversitelerde örgün olarak, örgütlü olarak verilen bir eğitimidir. Maalesef ülkemizde yaygın eğitim yeterince kullanılmamaktadır. Bu eğitim sivil toplum kurumlarından gelmeli, gerek sanayiciler gerek işadamları gerekse başka teşkilatlar yaygın eğitim metodlarının Türkiye'de Türkiye'nin ihtiyacına uygun adamlar yetiş-

* Dr. Üzeyir Garih'in 15.12.1999 tarihinde İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsündeki konferansından kısaltılarak alınmıştır.

tirmek üzere, kullanılmasını temin etmelidirler. Eğitimin gelişmesinde bunun çok önemli bir rol oynadığını ve en az örgün eğitim kadar faydalı olduğunu söylemek istiyorum. Çünkü insanlar örgün eğitimde günde dört saat sarfediyorlarsa, geri kalan uyku dışındaki bütün hayatları hep yaygın eğitimle geçer. Bir fabrika veya bir rıhtımın önünden geçersiniz oradaki vinci görmek sizin için bir yaygın eğitimdir. Vinci görüyorsunuz, vinci ne olduğunu anlıyorsunuz. Ben Teknik Üniversitede okudum. Orada İğdir Bölge Yatılı Okulu'ndan gelen gençler hiç vinci görmemişlerdi. Hoca vinci anlattığı zaman onun nasıl bir alet olduğunu tahmin edemiyorlardı. Halbuki bu yaygın eğitimle olabiliyor.

Bir de örgün eğitim vardır. Örgün eğitim de ikiye ayrılır. Skolastik eğitim ve kolejyal eğitim. Bunlar birbirinden farklıdır. Skolastik eğitim lise-lerde ve yüksek okullarda, kolejyal eğitim ise kolejlerde ve üniversitelerde verilir. Bizde öyle bir yanlış anlayış var ki kolej sanki ingilizce okutulan pahalı bir lisedir. Oysa kolej, kolejyal eğitim yapan bir yer, lise ise skolastik eğitim yapan bir yerdir. Bunu bir misalle anlatmak istiyorum. Mesela bir coğrafya dersini ele alalım. Coğrafya dersinde bir kitap vardır. Kitapta da nehirler anlatılır. Kızılırmak, Yeşilırmak, Sakarya, Büyük Menderes, Küçük Menderes, Seyhan, Ceyhan, Dicle, Fırat. Hoca bunları anlatır, tahtada veya harita üzerinde. Öğrenciler bunları öğrenirler. İmtihanda bunlar sorulur. Bu skolastik eğitim sistemidir. Coğrafyanın aynı zamanda kolejyal eğitimi vardır. Kolej veya kolejyal eğitim, isminden de anlaşılacağı üzere, kolektif olarak hocayla öğrencilerin birlikte öğrendikleri ve eğitimlerini beraber birlikte sürdürdükleri bir sistemdir. O zaman öğretmen birkaç saat içinde bir nehrin ne olduğunu anlatır. Ondan sonra otuz kişilik bir sınıf varsa, bu otuz kişiyi beşer kişilik gruplara böler. Bu beşer kişilik grupların herbirine bir nehri verir. Ve derki sen Kızılıрмаğı, sen Yeşilırmağı, sen Amazonu, sen Tunayı, sen Don nehrini bize anlat. Bunun üzerine çocuklar kendi aralarında ekipler kurarlar. Her ekibe bir baş seçerler. Başkan onlara görev verir. Öğrenciler aldıkları göreve göre, kimi Geographic Magazine'den, kimi Atlantan, kimi başka bir an-

siklopediden bilgi toplarlar ve bir paper hazırlarlar. Sınıfta başkan her birine söz verir, kimi suyunu anlatır, kimi akışını anlatır, kimi debisini anlatır. Ondan sonra bu, sınıfta kolejyal bir şekilde interaktif olarak tenkit edilir. Biri kalkar "Efendim nehrin balıklarını anlatmadı", diğeri "Suyun polisyonunu, kirlenmesini anlatmadı" der. İkinci nehrin raporunu hazırlayanlar, buna göre eksikliklerini tamamlayarak daha iyi şekilde hazırlanırlar. İşte bu kolejyal eğitimdir. Kolejyal eğitimin devamı yani kolejin devamı üniversitedir. Üniversite bilimin üretildiği yerdir. Üniversitede, benim anlayışına göre, imtihanında kitap açıktır. Üniversite problem çözüm yeridir. Yüksek okul ise çözülmüş problemlerin tatbikat yeridir. Lise, endüstri meslek lisesi endüstri meslek koleji olamaz. Endüstri meslek lisesi skolastik eğitim yapılan bir yerdir. Halbuki normal bir kolej, dediğim gibi, daha geniş kapsamlıdır. Dinin genellikle skolastik olması lazım. Çünkü bunun kolejyal tarafı yoktur. Gerçi katoliklerde din kolejleri, dinin yorumlandığı yerler de vardır. Üniversite bir yorum yeridir. Bir araştırma yeridir. Bir geliştirme yeridir. Bir bilim üretim yeridir. Ümit ederim ki, ileride Türkiye'de de Üniversite ve Yüksek Okul anlayışları birbirinden ayrılacaktır. Üniversite bilimin üretildiği, yüksek okul da üretilmiş bilimin tatbikata nasıl sokulduğunun öğretildiği, yer olacaktır. O zaman Türkiye ihtiyaçlara göre daha iyi gelişecek ve hakiki anlamda gelişmiş bir ülke olacaktır diye düşünüyorum.

Bunları söyledikten sonra müsaadenizle yönetimden bahsedeceğim. Tabi yönetim çok geniş anlamlı bir kelimedir, sözcüktür. Bence Türkiye'de bu konuda da kavram kargaşaları var. Ben önce şirketlerden bahsetmek istiyorum.

Doğuşları itibariyle üç türlü şirket vardır. Bir tanesi küçük olarak doğan, ancak büyüyen şirketlerdir. İkincisi ise küçük olarak doğan ve küçük kalan şirketlerdir. Yani büyümeyen, orta çaplı kalan şirketlerdir. Üçüncüsü de büyük sermaye ile kurulan şirketlerdir.

Bir bakkal düşünün. Çalışkan, bilgili, fevkalade iyi bir bakkal. Bu bakkal yeni kurulan bir mahalleye gider ve bakar ki orada bir market yok. Dükkan açacak bir yer de var. Ondan sonra bir he-

sap yapar ve derki, burada altıyüz daire var, bu altıyüz dairenin en azından dörtyüzü benden haftada 25 milyon alışveriş yapar, bunun bana yüzde yirmisi kalır. Ben bundan gayet rahat geçinir iyi para kazanırım. Birinci yaptığı aslında bir pazar araştırmasıdır. İkinci yaptığı ise bir fizibilitedir. Bakkaliyeyi açar ve bütün kapıların altında birer kağıt atar. "Şen Bakkal Açılmıştır Emrinizdedir" diye. Bu yaptığı reklamdır. Ondan sonra rafları düzenler. Bir çocuk, çırak alır yanına. Ona bak peyniri böyle keseceksin, böyle paketleyeceksin, diye ne yapması gerektiğini gösterir. Bu yaptığı eğitimidir. Fatma hanım gelir, ona "O Fatma hanım bugün kırmızı buluzunuz size çok yakışmış" der. Bu yaptığı Piar'dır. Raflara bakar, Cumartesi günü şu mallardan fazla gider, bir telefon edelim eksik olanları tamamlayalım der. Bu yaptığı stok kontroldür. Cuma akşamları bir kağıda şu numaradan şu kadar, şu daireden şu kadar alacağım var, şunlara da şu kadar borcum var diye yazar. Bu yaptığı nakit dengesidir. Bakkal böylece gelişir, zenginleşir. Bu arada Fatma hanım telefon eder ve "Bakkal efendi bizim limonlar gelmedi" der. Bakkal çocuğa "Fatma hanımın limonları niye gitmedi?" diye sorar. Çocuk "Limon yok usta", diye cevap verir "Nasıl yok! Merdivenin altına bak, orada sandıkda limon var" der. Zenginleştikten sonra bakkaliyeyi büyütme kararı verir. Yandaki parfümeri dükkanı satın alır. Duvarını yıkar ve bakkaliyeyi büyütür. İşte o zaman dertler başlar. Dertler başlar, çünkü bakkal iyi bakkal, fakat süpermarketçi değil. Bakkal süper marketi bakkaliye gibi yönetmeye çalışır. Fatma hanım yine telefon eder derki "Benim limonlar niye gelmedi?" Çocuğa seslenir "Limonlar ne oldu?" Çocuk "Limon yok" der. "Nasıl yok? Merdivenin altında var, git bak" der. "Çocuk yok" der. Çocuğa iki tokat atar. Kendi gider bakar limon yoktur. Hafta sonu gelir, parayı denkleştiremez, sıkıntı başlar. İşte bu sıkıntı yönetim sistemindeki değişikliğin gerektirdiği sıkıntıdır. Bu adam artık bakkaliyeyi bakkal gibi değil, süper market gibi işletmelidir. Bu örneği bir atölye ve bir fabrikaya da teşmil edebilirsiniz. Diyebilirsiniz ki bir fabrika ile bir atölye arasında da aynı farklar vardır. Büyük bir bakkaliye küçük bir süper market değildir. Küçük bir süper market bü-

yük bir bakkaliye değildir. Yönetimde, sistemde fark vardır. Bir tanesinin sistemi kişinin kafasındadır. Bilerek veya bilmeyerek birtakım şeyler yapar. Öbüründe ise sistemin yazıya dökülmesi lazımdır. Kimin ne yapacağı, işin nasıl yapılacağını tanımlama ve tarifi lazımdır. Bu bakımdan bu ikisi birbirinden hayli farklıdır.

Aranızdan mezun olacak arkadaşlar "Acaba ben nasıl gelişeceğim?" , "Nasıl para kazanacağım?" "Nasıl zengin olacağım?" "Evleneceğim, çocuk çocuk sahibi olacağım" diye düşünüyorlardır. Ben bu gelişmeyi iki türlü görüyorum. Eğer size babanızdan bir iş veya bir para kalmışsa kendi başınıza bir iş yapabilirsiniz. Eğer "Bir arsamız var, ben biraz inşaat öğreneyim ondan sonra bu arsanın üzerinde bir yapsat yapayım, bir bina inşa edeyim" dediğiniz takdirde, zinhar, Alarko, Enka, Tekfen, Tekser ve benzeri şirketlere girmeyin. Mutlaka küçük bir yapsatçının yani bir bakkalın yanında gelişin. Burada herşeyi öğreneceksiniz. Çünkü orada herşeye tepeden bakacaksınız. Orada alımı da, satımı da, lojistiği de, tekniği de, mimarı da, mühendisi de, komisyoncu da, hepsini göreceksiniz ve öğreneceksiniz. Eğer ihracat yapmayı düşünüyorsanız küçük bir ihracat bürosunda çalışın. Büyük bir müessesede belirli koridorlara gireceksiniz. Ya banka muamelesi, ya gümrük muamelesi, ya mektuplaşma, ya da satın alma yapacaksınız. Büyük bir inşaat şirketine de girdiğiniz zaman seksiyon mühendisi olursunuz. Dolayısı ile işin tümünü görmek mümkün olmaz. Eğer kendi işinizi kuracaksınız böyle yapın. Çalıştığınız, kurduğunuz küçük bakkaliye veya atölye büyüyecektir. Ancak büyüdüğü zaman başındaki patron, bakkal gibi, sıkıntı içinde kalabilir. Sizin gibi bir adam onu kurtarabilir. Siz işletmeci olarak yetiştirdiğiniz ve işletme sistemlerini iyi bildiğiniz için ona yardımcı olabilirsiniz. Önce prim alır, daha sonra o şirkette ortak durumuna dahi gelebilirsiniz. Yok büyük bir müessesede genel müdür olmayı düşünüyorsanız, o zaman büyük bir müesseseye geleceksiniz ve adım adım yürüyerek tepeye kadar çıkma imkanı bulacaksınız. Yalnız şunu da bilin ki bir orduda herkes general olamaz. Orduda her türlü lazımdır. Sormuşlar kızıldiriliye "Niçin beyazlara karşı savaşı kaybettiniz?" Adam demişki

"To many chiefs but not enough indians to fight" (çok şef var fakat savaşıacak yeterince kızıldirili yok) Dolayısıyla herkes kurmay olamaz. Herkes gelip üst seviye yönetici olamaz. Her seviyede yönetici olacak. Öyle yerlere gelmek istediğinizde benim bu sözlerim kulağınızda kalırsa faydalı olur diye düşünüyorum.

Yönetim üzerinde çok söz edildi, kitaplar yazıldı. Ben de beş tane kitap yazdım. Benim kitaplarım enteresandır çünkü birer buçuk sayfalık makalelerden oluşur. Ayrıca üç sayfası bir zeytin fiyatıdır. Piyasada pek satılmıyor ama, sekreterime telefon ederseniz (0212 260 14 00) evinize kadar gönderir. Bütün geliri Alarko Eğitim ve Kültür Vakfına vakfedilmiştir. Uygun görürseniz parasını yollarsınız. Yollamasanız da takip etmiyoruz. Böylece bir satış propagandası da yapmış bulunuyorum.

Birçokları işleri yönettiklerini söylerler, İşler yönetilmez. Kim bunu söylüyorsa ne yaptığının farkında değil. Üretilen kaynaklardır ve iki türlü kaynak vardır; 1- insan kaynağı, 2- mal ve para kaynağı. Yönetici insanla ve mal ve para ile uğraşır, bunlara hükmediyor, bunları yönetiyor. İyi bir yönetici olmak istiyorsanız iki dersi mutlaka çok iyi almanız lazım. Benim kanıma göre bunlardan bir tanesi insan kaynaklarıdır. Yönetici olduğunuz zaman nabza göre şerbet vereceksiniz. Çareniz yok. Çünkü insanları yöneteceksiniz. İnsanları motive ederek, onların sizin ön gördüğünüz işleri yapmalarını sağlayacaksınız. Bu büyük bir haslettir. Bu haslet öğrenilir. Yani insan yönetimi öğrenilir. Dolayısıyla mutlaka insan kaynakları dersine giriniz. İkinci olarak önerdiğim ders işletme muhasebesidir. İşletme muhasebesi bilmeyen bir yönetici üst kademeye yükselemez. Yöneticiler alt kademelerde yüzde %75 uzman, %25 yöneticidir. Mesela bir muhasebe yahutta mühendislik servisinin başında gördüğünüz kişi %75 kendi işini bir uzman olarak yapar, %25 de yöneticilik yapar. Fakat yukarıya doğru gittikçe, yani özellikle büyük bir şirketin veya bir holdingin başına geçtiğiniz zaman %99 yönetim yaparsınız, %1'de uzmanlık yaparsınız.

Normal muhasebe ile işletme muhasebesi arasında çok büyük bir fark vardır. Ve maalesef bü-

yük şirketler de dahil olmak üzere Türkiye'de şirketlerin önemli bir kısmı işletme muhasebesini uygulamazlar, böyle bir muhasebeleri yoktur. Yalnız ticari muhasebeleri vardır. Bunların arasındaki farkı ben şöyle açıklamak istiyorum. Bir gemi, düşünün bu geminin başında bir kaptan var. Kaptan zabitanını çağırıyor ve diyor ki "Tekmil verin, gemimiz hangi hızla gidiyor?" 18 mil. "Ne kadar mazotumuz var?" Şu kadar. "Ne kadar ağır yağımız var?" Şu kadar. "Küçük dizel jeneratör nasıl çalışıyor" Mükemmel. "Kaç devirde?" Şu devirde. "Kaç megavat veriyor?" Şu kadar. "Kaç mevcudumuz var?" Şu kadar. "Rüzgar hangi yönden esiyor?" Şu yönden esiyor. "Dalga yüksekliği nedir?", "Meteorolojik veriler nelerdir?" "Önümüzdeki günlerde hava nasıl olacak?" Bunların hepsine cevap veriyorlar. Ticari muhasebedeki bütün bilgiler aktarılmıştır. Muhasebe yerindedir. Ancak kaptan "Neredeyiz?" diye sorunca herkes birbirine bakıyor, "Denizin ortasındayız" diye cevap veriyorlar. Nerede olduğunuzu size işletme muhasebesi gösterir. Normal vergi usul kanununa göre tutulan bir muhasebe tarihi vesikalara dayanır. İşletme muhasebesinde her şeyin vesikaya dayanması gerekli değildir. Mesela şöyle diyelim, cironuzu çok arttırdınız. Acaba sevinmeli misiniz, üzülmeli misiniz? Ben çok batan adam gördüm ve hiç birinin zararlı bir işten battığını görmedim. Adam çok kârlı işler yapmıştır ve batmıştır. Neden batmıştır? Nakit sıkıntısından batmıştır. Bir insanın bir gözü kâr'da, diğer gözü mutlaka nakit dengesinde olmalıdır. Çünkü büyük bir iş alırsınız, çok kârlıdır ama onu çevirecek nakitiniz yoktur. Paranız yoksa, pazarlık gücünüz de yoktur. Alımlarınızda paranız olmadığı için borca boğulursunuz. Borcunuzun faizi ana parayı geçer. Ben Türkiye'de çimento fabrikasına, sinemalara, gece kulüplerine ve bir sitenin yarısına sahip olan bir adamın, çok kârlı bir iş almasına rağmen battığını gördüm. Çünkü onu çevirecek nakit imkanları bulamadı. O kocaman fabrikayı satamadı. İpotek ettirmeye mecbur kaldı. İpotek edince yüksek faizlere boğuldu. Ondan sonra fabrika da elden gitti, sinema da, büyük gazino da. Sonra Belçika'ya çekildi. Zengin bir adamken, şimdi zar zor yaşayan bir adam durumuna düştü. Bu bakımdan ben siz

gençlere burada iki konuyu tavsiye ediyorum. Bir tanesi insan kaynakları, bir tanesi de işletme muhasebesi. Ve işletme muhasebesi, tekrar ediyorum vergi usul kanununa göre tutulacak muhasebeden farklıdır. Türkiye gibi bir enflasyon ortamında yaşayan bir ülkede sene başındaki bir lira ile sene sonundaki bir lira aynı lira değildir!

Büyük bir şirketin önce bir felsefesi vizyonu olması lazım. Sonra hedefleri olması lazım. Hedeflere varabilmek için de bir politikası ve bir stratejisi olması lazım.

Şimdi şirketin felsefesinden başlayalım. Şirketler kurulurken mutlaka bir felsefeye sahip olmalıdır. Biz bu işi uzun seneler önce bir arama konferansında yaptık. Bu felsefenin kişiden değil, gruptan çıkması gerekir. Yani şirketin yönetici kademesinden. Bu 10 kişi, 20 kişi, 50 kişi olabilir. 50 kişiyi geçmemesi lazım. Ve bu felsefenin yazılı şekle dökülmesi lazım. Bakkalların da bir felsefesi vardır. Adamın kafasındadır. Şirket büyüdüğü zaman, felsefenin yazılı şekle dökülmesi gerekir. Yazılı şekle döktüğünüz zaman her kademedeki okunmasını, ezberlenmesini, özümsemesini, uygulamaya konulmasını ümit edersiniz. Bu özümseme şirket çalışanlarının %10'undan başlar en sonunda da % 80' e kadar gider.

Ben kendi felsefemizden de biraz bahsetmek istiyorum. Tüm şirketlerde böyle felsefeler vardır. Bizimki on maddelik bir felsefedir. On madde yapmamızın sebebi on rakamının spiritüel bir tarafı olmasıdır.

Birinci maddemiz; Alarke tüm faaliyetinde devlete, müşteriye, ortağa, personele, yan sanayiye daima dürüst davranacaktır. Biz şunu gördük ki, dürüst davranmayan şirketler eninde sonunda bunun faturasını ağır bir şekilde öderler. Politik imkanlarla belirli yerlere tırmanmış ve saman alevi gibi yükselmiş şirketlerin hepsi bir süre sonra ölmüşlerdir. Onun için dürüst davranmak esastır.

İkinci olarak tüm faaliyetimizde doğa dengesi ve şirket içi sosyal dengeyi muhafaza edeceğiz. Doğa dengesi biliyorsunuz hani su, hava, ağaçlar. Şirket içi sosyal denge şu demektir; eğer şoförümle Ankara'ya giderken Bolu'da Kuru Motel'de kalıyorsam; o da benimle aynı motelde kalacaktır. Yoksa sen oğlum kendine bir yer bul demeyece-

ğim. Eğer arkadaşlarımla Japonya'ya giderken onlar turist klasta uçuyorsa hakkım olduğu halde, birinci mevkide seyahat etmeyeceğim.

Üçüncü maddemiz müşteri odaklı olmaktır. Müşteri daima haklıdır. Bizim ve personelimizin maaşını ödeyen şirket değildir müşteridir. Dolayısıyla bizim mutlaka müşteri odaklı olmamız kendi isteklerimizi değil, müşterinin isteklerini yerine getirmemiz lazım. Daima bir pazar araştırması yaparak, müşteri ne istiyor, ne bekliyor öğrenmemiz gerekir. Eğer beklentisi yanlışsa onu bir oranda düzeltmeye çalışırız, fakat "Hayır ben senin beklentini yerine getirmeyeceğim, ben kendi isteğimi yapacağım" diyemeyiz.

Dördüncü maddemiz kalitedir. Müşteri çok memnun olup, allah razı olsun çok iyi yaptınız dese bile, biz daha iyisini, daha ucuza yapmaya çalışacağız. Çünkü bu geleceğimizin garantisidir. Rakibimiz uyumuyor. Su uyur düşman, uyumaz. Rakipler önümüzdeyse, daha ileri gitmeye, arkamızıdaysa bize yetişmeye çalışırlar. Biz de birinciyiz diye, sırt üstü yatmamalıyız. Biz kendimizi aşmaya çalışmalıyız. İkinci isek birinciye yetişmeye, üçüncü isek daha ileri gitmeye, öndekilere yetişmeye uğraşmalıyız.

Beşinci maddemiz kâr'dır. Bir şirketin hedefi kâr olmalıdır. Bağış şirketten yapılmaz, bağış vakıfdan yapılır. Şirketler bir vakıf kurabilir, hisselerinin bir kısmını o vakfa vakf edebilirler. Fakat, halka açılmış bir şirkette, bağış yaparsanız yörük sırtından kurban kesmiş olursunuz. Çünkü bağışı yapan siz değilsiniz. Bu bağışı yapan sizin ortaklarınızdır. Bu bakımdan kâr çok önemlidir. Okulda nasıl not alıyorsanız (yüz üzerinden doksan, seksen) aynı şekilde kâr elde etmek de şirketin başarısının göstergesidir. Kâr bir şirketin hayatiyetinin en önemli unsurudur.

Altıncı maddemiz otonom yönetim, merkezi denetimdir. Otonom yönetim ne demektir? Otonomiye kişiye kadar indireceğiz. Yani başka bir deyimle kimse kimseye emir vermeyecektir. Bugün Amerikan ordusunda bile yukarıdan aşağıya emir yasaklanmıştır. Herkes kendi kararını verecek, kendi kararını verirken de motive olacaktır. Çünkü herkes kendi ağacını en iyi bilir. Yönetici belki ormana baktığı için o kararı aynen uygulayama-

yacaktır fakat karar altan gelecektir. İnsan kendi kararını kendi verdiği için sorumluluğunu da sonuna kadar taşıyacaktır. Amir olmadığı zaman "Amir yok, ne yapacağız" "Bu müşteriye ne tenzilat yapalım?" "Buna ne fiyat verelim?" "Buna ne cevap verelim?" diye soru sorulmayacaktır. Şöför gelip de "Efendim ben sizi kaçta alayım" demeyecektir. "Yarın sekizde uçağınız var, yarın lütfen yedi de garajda bulunun diyecektir." "Nereden gideyim, E-5 den mi? TEM'den mi?" diye soruyorsa, bu şöför o gelişmiş müessesenin şöfürü olmaz. Çok zor durumda kalırsa sorabilir. "TEM'de bir kaza var, sahilden gideceğim ne dersiniz?" diye sorumluluğu paylaşmaya çalışabilir. Sorumluluk aslında devredilemeyen, delege edilemeyen tek şeydir. Fakat bununla beraber müteselsil sorumluluk vardır ve alttan başlar. Eğer kişiyi sorumlu tutmak istiyorsanız kendi kararını kendisinin vermesini sağlayacaksınız.

Yedinci maddemiz; Tüm personelimize mutlaka kâr'dan pay vereceğiz.

Sekizinci olarak personelimizi mutlaka eğiteceğiz. Teknoloji müthiş bir hızla geliyor ve emeklilik yaşı altmış oluyor. Bu nedenle yeni teknolojilere aşina olmayanlar kendilerini kapının önünde bulma riski ile karşı karşıya gelebilirler. Dolayısıyla bunlara yeni teknolojileri aktarmak ve öğretmek lazım.

Dokuzuncu olarak herkesi kendine çalışır, fakat özellikle şirket için çalışır duruma getirmeye çalışacağız. Yani bir pazarlama müdürü ise onu bayi yapacağız. Kendine çalışacak çünkü en verimli insan kendine çalışan insandır. Fakat özellikle şirket için çalışacaktır.

Onuncu maddemize göre biz bir ekibiz. Kâr'ı zararı, başarı ve başarısızlığı hep paylaşıyoruz. Bizde ben yoktur. Biz varız. "Ben dememiş miydim!" diyen kişi kapının önünde kendini bulur. Ben dememiş miydim? yoktur. Hepimiz verilen kararın sorumlusuyuz ve hepimiz o kararın başarılı olması için çalışacağız. Bu bizim felsefemizdir.

Amaçlara gelince; amaçlar vizyondan kaynaklanır. Şöyle bir iş kurmak, gıda sanayine girmek gibi.

Hedefler rakamsaldır. Rakamsal olmayan hiç bir şey hedef değildir. Artık dünyada hemen her

yerde en önemli yönetim şekli hedeflere göre yönetimdir. Hedefler ortaya konur. Mesela en önemli hedef kâr hedefidir. Kâr hedefini meydana getiren ciro hedefi vardır, kadro hedefi vardır, genel masraflar hedefi vardır. Yönetici, adamlarını bu hedeflere doğru yönlendirir.

Başarı ön görülenle elde edilen arasındaki orandır. Eğer yüz ön görmüşseniz, doksan elde ediyorsanız, yüzde doksan başarılısınız. Seksen elde ediyorsanız yüzde seksen başarılısınız. Yüzde yüzelli elde ediyorsanız hedeflerde yanlışlık vardır veya öngörülemez bir hadise olmuştur. Yani bütçe yanlışdır. Yoksa yüzde yüzelli başarı mümkün değildir.

Türkiye'de bazı kavram kargaşaları var. Bunları ortadan kaldırmak lazım. Mesela devletin hazinenin parası, hazine arazisi, şirketin parası. Şimdi bakın bir ülkede, demokratik bir ülkede, Türkiye Cumhuriyeti'nde hazinenin arazisi olmaz. Arazi milletindir. Devlet onu millet adına en iyi şekilde yönetir. Yani kimini orman yapar, kimini tarla yapar, kimini yeşil saha yapar, kimini iskana açar. Fakat arazi milletindir. Dolayısıyla her yapılan gecekonduda altmışbeş milyonda bir hak gasp oluyor ve hiç kimse bunun farkında değil! Devletin parası olmaz. Yani devletin hazinenin parası olmaz. Para milletindir. Hazine onu milletin yararına, çıkarına en iyi şekilde işletmekle sorumludur. Dolayısıyla memura zam yaptığınız zaman devlet bunu hazineden vermiyor sizin cebinizden veriyor. Ya da vergiyle, enflasyonla veriyor. Enflasyon da bir vergidir. Hem haksız bir vergidir.

İyi bir sene geçirmiştik, genel kuruldan sonra bir arkadaş dışarıda kokteyl gibi bir şey yaptı. Bir arkadaş geldi bana dedi ki; "Efendim, ben 1974 den beri şirketinizin ortağım, 1974 de eski bir Anadol sattım onunla Alarko hissesi aldım. Şimdi bir Mazda arabam bir katım ve altıyüzmilyon da param var. Sizi kutlarım, teşekkür ederim." Fakat bir şeyden çok şikayetçiyim dedi. "Nedir bu şikayetiniz?" dedim. "Efendim müdürlere siyah Şahin arabalar tahsis edilmiş, bizim şirketimiz gibi bir şirketin müdürlerinin mutlaka Manager arabası olması lazım". Ben de kendisine "Bu arabalar müdürlerin değil, şöförlerindir ve müdürlere tahsis edilmiştir, bizim şirketimizin Manager alacak pa-

rası yoktur" dedim. "Nasıl yok! tirilyonlar var, repoda duruyor" dedi. Bak dedim "O para şirketin parası değil, o para hissedarın parasıdır. Biz hissedarın parasını en iyi şekilde yönetmekle hükümlüüz. Ama bir genel kurul kararı alalım, herkese isterseniz bir Mercedes verelim, ben buna karşı değilim para sizin, kararı siz verin". Adam "Yok abi kalsın" dedi. Bu kavram kargaşaları içinde bulunmamak lazım. Bir şirketin parası olmaz. Hissedarın parası olur. Şirket hissedarın parasını en iyi şekilde yönlendirmekle ve onu kullanmakla, onu işletmekle mükelleftir.

Türkiye'de başka kavram kargaşaları da vardır. Mesela lider, yönetici, başkan, işadamı bu kavramlar birbirine tamamen karışmıştır. Lider görünümü ile konuşmasıyla, beden lisanı ile, şahsiyeti ile, insanları yanlış ya doğru peşinden sürükleyen, kendi düşüncelerini ve iradesini onların görüş ve iradesi şekline getirebilen insana denir. Liderin tanımı budur. Lider daima iyiye götürmez. Bakın Hitler bir liderdi, Saddam bir lider, Kaddafi bir lider. Bunlar görünüşleriyle, konuşmalarıyla, ses tonlarıyla, beden lisanlarıyla, insanları etkilerler. Liderlik bir etkileme sanatıdır.

Yöneticiye gelince; yönetim bir bilimdir, öğrenilir. Yönetim işleri usulüne göre, doğru yapma sanatıdır. Kişi hem lider, hem yönetici olursa o fevkalade iyi birşeydir. Lider-yönetici olarak ben iki kişi gördüm tarihte. Bir tanesi Atatürk, bir tanesi Atilla. Bunlar lider-yöneticiydiler. Atilla zannedildiği gibi ormanda yetişmiş bir adam değildi. Roma Üniversitesinde dokuz sene okumuştur. Atilla'nın Dünya Gazetesi tarafından bir takvimde toparlanmış deyimleri vardır ki bugün yönetimde onları hala olduğu gibi kullanabilirsiniz. Orada komutan der, siz yönetici diyebilirsiniz. Onun dediklerini yaparsanız sanıyorum dünyanın en iyi yöneticilerinden biri olursunuz.

Başkan seçilen bir adamdır. Başkan yönetici olmayabilir. Başkan lider hiç olmayabilir. Başkandır dolayısı ile bir işin başındadır.

İş adamı görüşü, vizyonu olan kişidir. Yani kafasında birçok şeyleri kombine edebilen bir adamdır. Hani o bakkal vardı ya o bakkal, bilmeden piyasa araştırması yapıyordu, fizibilite yapıyordu, reklam yapıyordu, eğitim yapıyordu, stok kontro-

lu yapıyordu, bilanço yapıyordu! O bakkal bunların hiçbirini öğrenmemişti fakat yapıyordu. İş adamı işte böyle bir adamdır. Bir vizyon ortaya koyan kişi bir iş adamıdır. Tabi bir kişi hem iş adamı, hem lider hem başkan, hem de yönetici olabilirse, bu ideal bir durumdur.

Bir kişinin, yerinin adamı olduğunu anlamak için bir takım kriterler vardır. Önce güvenilir olmalıdır. İkincisi saygın olmalıdır. Üç, karizmatik olmalı, sevimli olmalıdır. Dört; adil olmalıdır. Beş; şeffaf olmalıdır. Altı; yeter derecede bilgili olmalıdır. Yedi; sağduyu sahibi olmalıdır. Eğer bu yedi hasletten en az beşi onda bulunuyorsa, bu adam yerinin adamıdır. Şimdi istiyorsanız içinizde yönetici olmak isteyenler şöyle bir aynaya baksınlar ve bu yedi özelliikle kendilerini ölçsünler. Bana ne kadar güveniyorlar? Ben ne kadar saygınlım? Görünüşte değil, hakikaten beni sayıyorlar mı? Ne kadar sevimliyim? Ne kadar adilim? Ne kadar şeffafım? Yeter derecede bilgim varmı? Sağduyulu muyum?

Kaliteli bir yönetim yapmak için danışmaya gerek vardır. Danışmayanlar iyi bir yönetim yapamazlar. İyi bir yönetimde ekip çalışması şarttır ve bir ekibi meydana getirirken gene bir takım özellikleri biraraya getireceksiniz. Birincisi fikir üretimi. Bir ekipte mutlaka bir fikir üretimi olacak. İkincisi iş bitirme azim ve heyecanı. İnsanlar heyecanlı olacak. Heyecansız adamlarla, uyur gezer adamlarla hiçbir yere varamazsınız. Üçüncüsü çalışkanlık olacak ekipte. Dördüncüsü bilgi olacak. Bilgi alacaksınız. Beşincisi deneyim olacak. Altıncısı finans olacak. Para alacaksınız, bir yerden. Yedincisi yönetim olacak. Sekizincisi denetim olacak. Çünkü olduğunu zannedersiniz, denetlemediğiniz için olmadığının farkına bile varmazsınız. Dokuz, içerde ve dışarda iyi ilişkiler kuracaksınız. On, şans olacak. Kısmetli olacaksınız. Dolayısıyla bu on özelliği bir araya getirebilecek bir ekip meydana getireceksiniz.

Maalesef Türkiye de toplantılara önem verenler çok azdır. Toplantılar. Birincisi iç dökme toplantısıdır. Her şirkette senede en az bir kez yapılması gerekir. Resmi adı şirket geliştirme toplantısıdır. Toplantıya şirketin önemli kişileri, yani karar verme konumunda olanlar katılır. Başkan ko-

nuşmaz herkese belirli bir süre üç beş dakika söz verir, ikili konuşmalar yasaklanır. Herkes sırası gelince konuşur, içini döker

İkinci tür toplantılar yönlendirme toplantılarıdır. Bu toplantıda yalnız başkan konuşur. Burada maksat bir mesaj vermek, çalışanları ve katılanları yönlendirmektir.

Üçüncüsü karar alma toplantısıdır. Karar alma toplantısında başkan konuşmaz. Çünkü başkan konuşursa herkes başkanın görüşü yönünde birşeyler söyler. Başkana karşı çıkıp niçin antipati yaratsın! Başkan siyah diyorsa olsa olsa koyu gri deriz, beyaz demeyiz. Oysa başkan konuşmaz, bizim fikrimizi sorarsa, belki birimiz kırmızı, birimiz yeşil, birimiz beyaz diyeceğiz ve hiç siyah çıkmayacak. Yalnız burada başkanın toparlama hakkı vardır. Yani herkes beyaz derken, kendisi kararında ısrar edebilir siyah diyebilir. Fakat akıllı bir başkan kendisi siyah derken, herkes beyaz diyorsa bunda bir şey var, ben bunu bir başkasına sorayım der ve danışır.

Birde arama konferansları vardır. Arama konferansları, belirli bir metodoloji ile, bir kurumun yönünü belirlemek için yapılan toplantılardır.

İnsan kaynakları konusunda da birşeyler söylemek istiyorum. Bazı yeni modern kitaplarda iş tanımının bir kenara atılması önerilmektedir. Ben bu görüşe katılmıyorum. Ben bunu tecrübe etmek istedim ve iyi netice vermediğini gördüm. Her masanın, işin mutlaka bir iş tanımı olması lazım. İş tanımında o masanın, o mevkiin ismi, o mevkiin rumuzu, o mevkiide oturanın üstü, o mevkiide oturanın astı, o mevkiide bulunanın yapacağı iş, yetkisi ve sorumluluğu mutlaka yer almalıdır. Buna göre orada bulunacak olan kişinin fizik, fizyolojik, psikolojik ve entelektüel profili çizilir. Sonra insanlar işe yerleştirilir. Herkes kendi işini kendi icad edemez, tanımlayamaz. Sen kendi işini tanımla dediğiniz zaman kişi kendi işini tanımlayamaz. Onun için ona tanımlamak gerekir.

Mesela düşününki Doğu Anadolu'da ütü satacak birini arıyorsunuz. Önce ünvanını belirliyorsunuz; Doğu Anadolu Satış elemanı. Üstü kimdir? Pazarlama müdürü. Astı kimdir? Bir şöför, bir de sekreter. Görevi nedir? Ütünün teknik özellik-

lerini tanıtmak, Doğu Anadolu vilayetlerini gezmek, o vilayetlerde kimlerin bu ütüü satabileceğini tesbit etmek. Bu tespit edilen kişiye gidip ütüü anlatmak, bunlardan sipariş almak. Siparişleri İstanbul'a aktarmak. Siparişlerin yerine gittiğini görmek. Paranın tahsil edildiğini anlamak ve takip etmek. Şimdi bu tarife, bu tanıma göre bir profilini çizelim. Erkek mi? Kadın mı? Erkek. Neden erkek? Doğu Anadolu'da bir kadının iş yapması daha zor. Boyu ne olmalı? 1.60'dan yukarı, 1.90'dan aşağı olmalı. Neden? İnsanlar görünümleriyle karşılanırlar, şahsiyetleriyle uğurlanırlar. 1.90'dan daha uzun olursa insanlar çok rahatsız hisseder kendisini. Kilosu ne olmalı? Boyu ile on kilodan fazla farkı olmamalı. Bunun dışında tansiyon, şeker, ülser, migren gibi hastalıklar olmamalı. Çünkü bunlar olduğu takdirde bu adam son söyleyeceğini ilk söyler.

Üçüncü olarak psikolojik ve entelektüel profili nasıl olmalı? Rahat olması lazım. Lise bitirmiş olmalı, pazarlamada üç sene tecrübesi olması lazım, birde Güneydoğuyu iyi tanınması lazım. Ondan sonra bir gazeteğe ilan verirsiniz. Bu profile uygun birkaç kişi bulursunuz ve bir tanesi tam istediğiniz gibi olur. İstediyi para da tam sizin verebileceğiniz bir para. İşe alır mısınız? Ben hemen almam. Bir de motivasyon testi yaparım. Bu adam neden motive oluyor? Önüne yirmibeş tane test koyarım ve bunları önem sırasına göre alt alta yaz derim. Birincisi genellikle paradır. Fakat aç gözlü zannetmesinler diye onu hep ikinci yazarlar. İşin eğiticiği, şirketin gelecek vaatmesi, yazlık tatil, dış seyahat, araba, sekreter, özel telefon, özel oda, gibi birtakım motivasyonları sıralarsınız. Mesela ikinci motivasyon olarak, bu kişi dış seyahat dediği taktirde ben onu almam. Çünkü ben ona bir dış seyahat sağlayamam. Dolayısıyla ben onu yetiştireceğim, tam işime yarayacakken dış seyahat verebilecek bir yere gidecektir. Ben sana senede bir milyar prim vereceğim, git dış seyahate çık desem de olmaz. Çünkü o bir milyarı aldığı zaman anası, karısı, bacısı gelecek. "Sen deli misin, bizim buzdolabına ihtiyacımız var, arabanın taksidi var" diyeceklerdir. Fakat ben seni iki senede bir uluslararası bir fuara göndereceğim diyebilirsiniz. O zaman motivasyonu sağlamış

olursunuz. Bakıyorsunuz ki tam istediğiniz adam, fakat dış seyahat istiyor, işte ona o imkanı vereceksiniz. Çünkü o karısına, anasına bacısına şirket beni fuara gönderiyor dediğinde gitme diyemezler. Sizin yönetici olarak göreviniz elemanlarınızı motive etmek olacaktır.

Sözler, var ata sözü, çerçeve ile asılır. Sözler var yol gösterir, kitaplara basılır. Sözler var terazide maharetle basılır. Sözler var değersizdir, yazılınca yırtılır. Sözler var namus sözü diye paye verilir. Sözler var yerine gelmez hesap sorulur. Sözler var bir insanı inim inim inletir. Sözler var bir toplumu saatlerce dinletir. Sözler var söylemek için söylenir. Sözler var söylendikçe dinlenir. Sözler var, laf lafı açar. Sözler var, yutkunup geri kaçar. Sözler var hep yerinde söylenir. Sözler var yersiz olur, gizlenir. Sözler var söylenmeden süzülür. Sözler var dinleyenler üzülür. Sözler var hafızaya mühür gibi kazılır. Sözler var onun için birkaç kitap yazılır. Sözler var hemen her şeye çekilir. Sözler var açık sözdür, çok zaman işe yarar. Sözler var verir herkese zarar.

Açık sözlü olmanın yararı tartışılmaz, dozu kaçarsa eğer zararı tartışılmaz. Tatlı söz yılanı deliğinden çıkarır, kızgın söylenen sözler keyifleri kaçırrır. Sözler var hep verilir, hiç yerine gelmez. Sözler var yıllar geçse de unutulmaz. Sözler var, söylenir, uçar kuşlar gibi. Sözler var kitabe olur tarihteki taşlar gibi. Sözler var, söylenmek için söylenir. Sözler var can kulakla dinlenir. Sözler var, insanı hem ağlatır hem güldürür. Sözler vardır bir insanı hasta eder, öldürür. Sözler vardır nereye gider? o anda hiç bilinmez. Söz vardır çok güzeldir dinleyeni mest eder. Söz vardır çok değerli insanları dost eder. Söz vardır acı ilaç gibi içince buruşturur. Söz vardır çok anlamlı, dargınsan barıştırır. Söz vardır sevgi üstüne, tadına doyum olmaz. Söz vardır sevgiliyi sarhoş eder. Siz işinizi sözle idare edeceksiniz. Söz, konuşma önemli bir sanattır. Tavsiye ederim, ileride yönetici olacaksınız söyleyeceğiniz sözleri kulağınız iyice dinlesin. Söylemeden önce sözünüzü mutlaka yedi kere dilinizin altında tekerleyin. Hepinize çok teşekkür ederim.

ÖRGÜTSEL YAPILANMADA GELİNER NOKTA: YIĞIŞIM (CLUSTER) ORGANİZASYONLAR

Yrd.Doç.Dr. Ergin Sait Varol
Yrd.Doç.Dr.Ertuğrul Tarcan
İstanbul Üniversitesi
Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu

Örgütsel Gelişim

Yaşanan süreç içerisinde iş dünyasının her döneminin, kendi iklimine uygun bir örgütsel yapıyı ortaya koyduğu görülmektedir. Adam Smith'in, üretim sürecini basit görevlere bölerek verimliliği artırma çabalarına öncülük eden felsefeleri, ilerideki dönemlerde Henry Ford tarafından üretim sürecinde, Alfred Sloan tarafından yönetim sürecinde uygulandı. Bu çabaların sonucunda oluşan kitle üretimi, ölçek ekonomileri, uzmanlaşma gibi kavramlar çok yakın zamanlara kadar herkesçe kabul gören genel yönetim prensiplerini oluşturdu (Hammer & Champy, 1994). Firmaların yaşamları büyük miktardaki üretime ve tekrarlanan işleri yapan işçilere bağlıydı. İş bölümü, işte uzmanlaşma ve bunun sonucu olarak işin çeşitli parçalara bölünmesi sebebiyle, firmalar katı idare ve kontrol gerektiren, hiyerarşiye dayanan yöntemler kullandılar.

Yirminci yüzyılın ortalarına kadar dönemin öncü şirketleri işlerin nasıl yapılacağı hakkında kullanabileceklerinden daha fazla bilgi birikimine (know-how) ulaştılar ve aynı zamanda piyasalar daha fazla talepkar hale geldiler. Bu durum, şirketlerin farklı müşteri gruplarına göre farklı mal ve hizmet üretebilmelerine olanak sağlamaktaydı. Bu dönemde Matriks örgütlenme biçiminin ortaya çıktığını görüyoruz. Matriks örgütlenme hiyerarşik örgütlenmeden farklı bir yapılanma tarzıdır. Zira matriks organizasyon yapısı, hiyerarşik organizasyon yapısının temel ilkelerinden ikisini oluşturan kumanda birliği ilkesi ile yetki ve sorumluluk denkliliği ilkelerini ihlal etmektedir.

İlk olarak hiyerarşik organizasyonda her çalışanın bir üstü olması gerekirken, matriks organizasyonda her bireyin en az iki doğrudan üstünün olmasına imkan verilmektedir. İkincisi ise hiyerarşik organizasyonda kaynak ve sorumluluklar arasında bir dengeğin olması öngörülürken, matriks organizasyonda proje yöneticilerinin doğrudan sahip olduğu kaynaklardan çok daha fazla sorumluluğa sahip oldukları görülmektedir (Ülgen, 1990). Matriks örgütlenme biçimi şirketlere hem hali hazırda hem de yeni yeni ortaya çıkmakta olan farklı piyasa ve müşteri gruplarına eş zamanlı cevap verebilme imkanı sağladı. Şirketler matriks yönetimle bir yandan standart üretimlerine devam ederlerken, bir yandan da müşteri isteklerine uygun olarak dizayn edilmiş mal ve hizmet içeren üretimleri gerçekleştirebilir hale geldiler. Böylece sahip oldukları, işin nasıl yapılabileceği hakkındaki bilgiyi daha geniş bir alanda kullanabiliyorlardı. Bu durum 70'li yılların sonuna kadar sürdü.

Özellikle Japon firmalarının 80'li yıllarda, çok kaliteli ürünleri, çok farklı model ve seçeneklerle, düşük fiyatlarla, daha kaliteli dağıtım hizmetleriyle küresel pazarlara girmesi üzerine, batılı firmalar büyük güçlüklerle karşılaşmışlar, bunlarla rekabet edememişler, bunun sonucunda da tüm pazarlarını ve büyük kuruluşlarını Japonlara bırakmaya başlamışlardır (Werther Jr, 1999). "Japonya'da üretim ve verimlilik miktarı yıldan yıla hızla artarken ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları sürekli yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmakta iken Japonların makine ve aygıtları

daha eski, ortalama yaştan daha yüksektir” (Eren, 1991). Konu üzerinde çalışmalar yapan bilim adamları, bu durumun “Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma adet ve alışkanlıkları ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçimlerinden çok farklı bir yönetim biçim ve uygulamalarına bağlı” (Eren, 1991) olduğunu ortaya koymuşlardır.

Değişimin verimi tehdit ettiği, rekabetin sadece yerel ve yumuşak olduğu, standart mal ve hizmet üretiminin yapıldığı dönem ile müşteri gruplarına göre özel üretime geçişin yaşandığı dönemi kapsayan 80’li yıllardan önceki devirlere göre oluşturulmuş eldeki yapılarla bu rekabete karşı koyulamayacağı anlaşıldı ve yeni yönetim biçimleri araştırılmaya başlandı. Japon organizasyonlarının başarıya ulaşmalarının nedeni zamanla gelişen iş birliği, karşılıklı güven, sadakat ve toplumsallık gibi sosyal değerlere önem vermesidir. Bütünlük kavramı son derece önemlidir. Batıda ise bu bütünlük kavramına karşı tam bir bölünmüşlük söz konusudur. Sanayileşme ile ortaya çıkan yoğun iş bölümü ve şehirleşme sonucu örf ve adetlerde değişimler olmuş, insanlar güvensizliği ve bencilliği yaşamak durumunda kalmışlardır. Aile, akrabalık ve hemşehrilik ilişkisi zayıflamaktadır. Bireysellik batı toplumunun özelliğidir. Toplumsal yapılardaki bu temel farklılıklar nedeni ile Japon yönetim tarzı ABD’de aynen uygulanamamıştır. Hatta bu konuda çalışan William Ouchi’nin “Theory Z” adlı kitabında Z teorisi adıyla Japon yönetim sistemlerinin Amerikan şirketlerine nasıl uygulanabileceğine dair melez bir yapı ortaya koyan bir çalışması mevcuttur (Sullivan, 1992).

Yine seksenli yıllarda hızlı değişime, şiddetli rekabete ve piyasa taleplerine cevap verebilme yönünde bir takım çabaların geliştiği gözlenmektedir. Bunların başında şirketlerin küçülmesi gelmektedir. Küçülmeden sonra yeniden yapılanan şirketlerin bilgi birikimlerini ve tüm güçlerini asıl uzmanlık alanlarına yoğunlaştırdıklarını, temel nitelik taşımayan işlemler için gerekli üretim ve hizmetleri ise asıl uzmanlık alanlarını tamamlayan yeteneklere sahip diğer şirketlerden elde etmeye başladıklarını görmekteyiz. Bu tür yapılanmalara

da şebeke organizasyonları adı verildi (Snow, Miles, & Coleman, Jr, 1992).

Şebeke organizasyonları ile değişik müşteri gruplarına farklı mal ve hizmeti hızlı bir biçimde sunabilme yeteneği kazanan firmalar masraflarını azaltmayı, üretim sürecinin zamanını kısaltmayı, yüksek teknolojilerden yararlanma imkanını elde etmekle biraz rahat nefes alabilir hale geldiler.

Uluslar arası rekabet, globalleşme gibi gelişmelerin işletmeleri dünya ölçeğinde düşünme ve karar vermeye zorlamalarıyla, değişimlere anında cevap verebilecek esnek organizasyon arayışları neticesinde şebeke organizasyonları, joint-venture’lar, stratejik birlikler oluşturma gelişmeleri ortaya konulmuştur.

Bundan sonra insan hakları, kişilik kavramının ön plana çıkması, bireyin arzu ve isteklerindeki değişimler, insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ise yepyeni bir arayışın ürünü olarak yığışım (cluster) tipi organizasyon yapılarının oluşmasına sebep olmuştur. Böylece müşteri gruplarına özel dizayn yapmanın ötesine geçilerek yeni ürünler ve hizmetler ortaya çıkarmanın önü de açılmış olmaktadır (R. E. Miles, Snow, Mathews, G. Miles & Coleman, Jr, 1997).

Yığışım organizasyonun özelliği

Yığışım organizasyonlar batı dünyasının bir olayıdır. Batı dünyasında, Japon firmalarına karşı rekabette üstünlüğü elde edebilme çalışmaları sonucunda ortaya çıkmış, Japonların bu üstünlüğü karşısında “Ne yapılması gerekiyor?” sorusuna verilmiş olan bir cevaptır. “Amerikanın en büyük avantajı, bireyciliği ve bundan doğan girişimciliktir” (Davidow & Malone, 1995). Batının ruhundaki bireycilik ve girişimcilik yeni ve üstün buluşların batıda ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Buna karşılık bu buluşlar ruhunda grup çalışması olan Japonya’da iyileştirilmekte, bu sayede Japon firmaları batılı rakiplerini dize getirmekte, tüm pazarları ele geçirmektedirler. “Batının yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı, Japon’un Kaizen’i ve onun prosese öncelik veren düşünce tarzı” (Imai, 1994) durmaktadır. Bugün rafine et-

me ve değerini arttırmanın temelindeki adım adım iyileştirme anlayışının, üstün buluşlar kadar önemli olduğu Japon iş felsefesi tarafından savunulmaktadır.

“O halde ne yapılması gerekiyor?” sorusunun cevabı şu şekilde verilmeliydi. Batının özelliği olan girişimcilik ve yaratıcılık ile doğunun özelliği olan grup çalışmasını beraberce değerlendirmek. Bireyi, girişimciliğini ve yaratıcılığını ortadan kaldırmadan grup içerisinde çalıştırmak. İşte yığışım organizasyonun özelliği budur.

Yığışım organizasyonun tanımı

Yığışım organizasyon, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak, sürekli veya geçici bazda belli işleri gerçekleştirirken, mevki otoritesi yerine sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı çalışmaları, faaliyetlerin hiyerarşik kontrolle değil de grup üyelerinin kendi aralarında geliştirdikleri uzmanlık, karar verme düzeni ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde yerine getirildiği bir çalışma grupları organizasyonudur (Koçel, 1995).

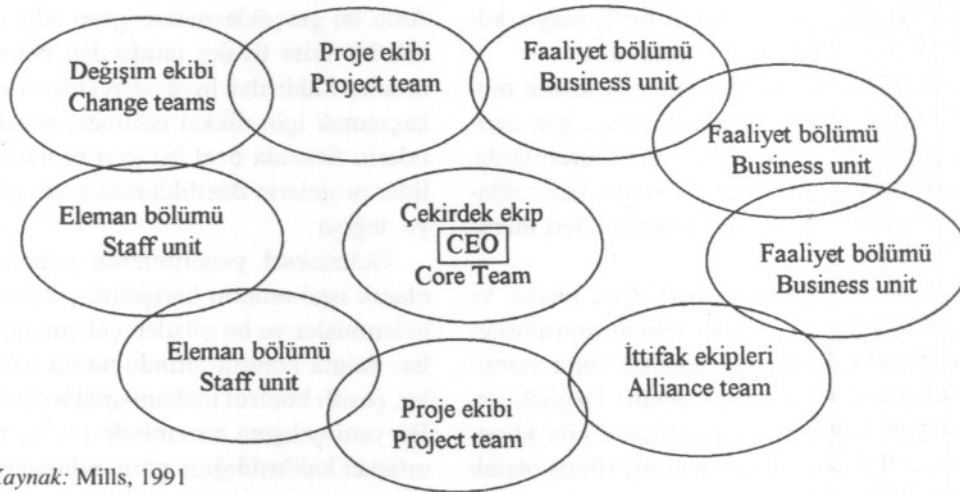
Bu organizasyonlarda orta yönetim kademesi ortadan kaldırılmış, karar verme yetkisi hareket noktalarına kaydırılmıştır. Geriye kalan hiyerarşideki yöneticiler rol değiştirip, bilgi kanalları gibi hareket ederek, takım antrenörü vazifesini üstlenmişler, böylece detaylı nezaretten ziyade firma

için geniş hedeflerin oluşturulması ön plana çıkmıştır.

Orta yönetim kademesinin ortadan kaldırılarak, karar verme yetkisinin ön saf (front line) denilen hareket noktalarına kaydırılmasıyla, her bir yığışım içerisindeki hiyerarşi ortadan kaldırılarak organizasyona büyük bir esneklik ve hız kazandırılmıştır (Hellinghausen&Myers, 1998). Yığışım-lar sadece her şeyin ortak bazda yapıldığı grup çalışması anlamında değildirler. Onlar hem ekip çalışması yapan hem de tek başına çalışan bireylerden oluşur. Bunun için şirketin, bireysel performansın değerlendirilmesi, her guruba olduğu gibi her bireye ayrı ayrı çalışma alanları oluşturulması, bireye yönelik geliştirme planlarının hazırlanması gibi çalışmalarıyla bireyin grup içinde kaybolması önlenir. Bunlar gerçekleştirilirken vazgeçilmez kural ise yetkilendirmedir (empowerment). “Yetkilendirilmiş işgörenler olmadan ne vizyona ne de stratejiye ulaşabilmek mümkündür” (Argyris, 1998). Bu organizasyonlarda yetkilendirmenin karşılığı, karar oluşturmanın, yüksek kademelerin özel olarak yol göstericiliği olmaksızın, alt kademelerde gerçekleştirilmesidir (Wetlaufer, 1999).

Biçimsel yapısı

Firmaların özelliklerine göre pek çok değişik yığışım organizasyon şekli oluşturmak mümkündür. Şekil 1’de görüldüğü gibi, bizim örneğimiz-



Kaynak: Mills, 1991

Şekil 1 : Bir Yığışım Organizasyon.

deki yığılımlar genel kullanım amaçlarını kapsayacak şekilde oluşturulmuşlardır (Mills, 1991).

Elemanları

Çekirdek ekip (Core Team): Firmanın yönetim kademesidir. Merkezi liderlik rolü üstlenirler. Bir bütün olarak işin idaresini yaparlar. Orta yönetim kademesinin ortadan kaldırılmasından sonra geriye kalan hiyerarşiyi teşkil ederler. Firmayı dışarıya karşı temsil ederler. Firmanın hedeflerini tespit ederler. Bu hedeflerin tespitinden sonra, bunlara ulaşmak için değişik disiplinlerden gelen, göreve ve kültüre uygun uzmanlarla diğer yığılımları oluştururlar. Sistemin oluşturulması ve harekete geçmesinin ardından çalışmalara nezaret etmezler. Bunun yerine daha geniş hedefler yaratmak ve diğer idari görevleri yerine getirmek üzere geri çekilirler. Bu onları kesinlikle işin işleyişinden koparmaz. Yığılımdaki elemanlar, çalışmalar sürerken, yardım ve destek isteyerek idarecileri işin içerisine çekerler. Yığılımlar arasındaki iletişim çekirdek ekip tarafından temin edilir. Çalışanlara gerekli olan her türlü destek verilir.

İş Birimleri (Business Units): Müşterilere sunulan mal veya hizmeti bu birim üretir. Bunlar müşteriler ile doğrudan ilişki kurarak işleri yapan birimlerdir. Müşteriye en yakın olan bu bölümün elemanlarıdır. Bunların esnekliği, müşteri isteklerine cevap verme hızları ve karar verme bağımsızlıkları, büyük ve karmaşık yapılı bir firmaya, küçük bir firmanın çabukluğunu kazandırır.

Personel birimleri (Staff Units): Firmanın muhasebe, satın alma, gibi işlerini yapmak için ayrıca oluşturulmuş bir yığılımdır. Bazı durumlarda, hizmetlerini başka firmalara da sunmaları sağlanarak bir iş birimi şekline dönüştürülmeleri mümkündür.

Proje ekipleri (Project teams): Çok büyük ve çok zaman alacak özel projeler için oluşturulurlar.

İttifak ekipleri (Alliance teams): Joint-venture'ların güncelleştirilmiş şekilleridir. Değişik firmalarla, ürün geliştirme ve pazarlama gibi konularda işbirliği kurarlar. Kısmen geliştirilmiş olarak ele alınan pek çok ürünün nihai tasarımı, test edilmesi ve pazarlanması aşamaları başka firmalarla

kurulan ittifak ekipleri tarafından gerçekleştirilir.(Miles ve d., 1997)

Değişim ekipleri (Change teams): Firmanın işleyişini yeniden gözden geçirmek ve onları uyarlamak için oluşturulmuşlardır. Örneğin bürokrasiyi azaltmak, yazışmaları en aza indirmek, faturalama işlemlerinin standartlaştırılması ve basitleştirilmesi gibi.

İşleyişi

Tepe yöneticisi denilen chief executive officer (CEO) tarafından misyon oluşturulur. Her yığılıma bu misyondaki kendi rolü anlatılır. Her yığılım misyon doğrultusunda, kendi alanında çalışmalar yapar. Bu çalışmalar sırasında yığılımdan sorumlu olan hiç kimse yoktur. Aslında sorumluluk (responsibility) bir şeyi doğru yapmakla ilgilidir. Yığılım üyelerinde ise doğru şeyleri yapmak anlamındaki yükümlülük (accountability) söz konusudur. Bir yığılım üyesi hedefi tam olarak bilmeli, içine bulunulan durumu algılayabilmeli ve o an yapılması gerekli işleri yapabilmelidir. Tabii ki bu yükümlülük ancak bilgi sahibi olma ile oluşturulur. Yaptığı işte gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmak ve sürekli olarak eğitim almak, değişik işler yaparak tecrübe edinmek ve desteklenmek bireyde yükümlülük alma isteğini doğurur(Quinn & Spreitzer, 1999). Öncelikle gurubun kendi üyelerini disipline etmesi söz konusudur. Ama bu gerçekleşmezse grup adına hareket edecek bir lider üyeler tarafından belirlenir. Burada ortadan kaldırılan hiyerarşiyi tekrar oluşturmaktan kaçınmak için dikkat edilmesi gereken nokta, bu liderin firmada özel bir yeri olmamasıdır. Ayrıca lider projelerin özelliklerine göre, projeden projeye değişir.

Geleneksel yönetimlerde yöneticiler devamlı olarak işgörenlerin karışıklık çıkaracağından şüphelenmişler ve bu yüzden çalışmalar sırasında onları daima kontrol altında tutma isteğinde olmuşlar, çeşitli kontrol mekanizmaları geliştirmişlerdir. Bu yeni çalışma sisteminde ise bu mekanizmalar ortadan kaldırıldığına göre, yığılımların karışıklık içinde bozulmaktan nasıl korunacakları sorusu akla gelmektedir. Bunu en kısa şekilde "Güven duy-

gusunu geliştirerek” şeklinde cevaplayabiliriz. Gerçekte işgörene güvenmek çalışma performansına uygundur ve verimliliğin kalbindeki idari bir unsurdur. Güvenin oluşturulması, işin üstlenilmesi hakkındaki eğitim ile ve gerekli becerilerin kazanılması çalışmalarıyla gerçekleştirilir. Ayrıca yığışım içerisine yer alanlar yükün paylaşımında birbirlerine bağlıdırlar ve işten yan çizenerlere karşı toleransları yoktur. Grup kendi kendini kontrol eder (Pfeffer, 1995).

Yığışımın çalışmasının, firmanın misyonu ile sürekli uyumlu halde tutulması gerekir. Bunun için firmanın misyonu ekip tarafından iyi bilinmeli, diğer ekiplerin bu yönde faaliyetleri ile ilgili sürekli bilgi sahibi olunmalıdır (Wardel, 1999). Ayrıca arta kalan hiyerarşi yani çekirdek ekipteki (Core team) yöneticiler, yığışımın faaliyetlerini gözleyerek misyon ile uyumunu sağlarlar.

Oluşum şartları:

Yığışım organizasyonlarının oluşturulabilmesi için üç temel şart karşımıza çıkmaktadır.

1. Öncelikle iyi yetişmiş, konusunda temel bilgi ve becerilere sahip, kendi kendini motive edebilecek özelliklere sahip elemanlarla çalışmak gerekir. Eğer bu nitelikteki elemanlara sahip değilseniz tek alternatifiniz hiyerarşik organizasyonlardır.

2. Bu yapı hızlı değişim gösteren endüstrilere uygundur. Geniş hacimli, az değişim gösteren işler için yığışım organizasyonlar uygun değildir. Zira işin nasıl yapılacağı hakkında taktir kullanma durumu çok kısıtlıdır.

3. Hem işgörenlerin, hem de işverenlerin bu yeni düşünce tarzını uygulamada istekli olmaları gerekir (Quinn & Spreitzer, 1999).

Bu şartlar gerçekleşmez ise yığışım organizasyonların oluşturulma çalışmalarının başarısız olmaları kaçınılmazdır.

Geleneksel yapılarla farkı

Yığışım organizasyonlar, hiyerarşik ve matriks yapılardan farklı yeni bir organizasyon şeklidir. Zira üç noktada geleneksel yapıların temel pren-

siplerine ters düşme durumu vardır. Birincisi karar verme yetkisi tepeden, işin gerçekleştirildiği hareket noktalarına kaydırılmıştır. İkincisi, iş tanımları dar olarak tarif edilen geleneksel yapıların aksine geniş olarak yapılmıştır. Üçüncüsü ise rapor verme ilişkisi tamamen ortadan kaldırılmıştır. Bunlardan dolayı yığışım yapıları, en yeni ve en son insan organizasyon yapıları olarak tarif etmek mümkün olmaktadır (Mills, 1991).

Son yıllarda popüler olmaya başlayan sanal (virtual) organizasyonlar yeni bir düşünce tarzı değil, yığışım organizasyonların değişik bir şeklidir. Değişik ifadelerle sanal organizasyonların tanımları ile karşılaşmaktayız. Bu bağlamda bizce sanal organizasyonlar, ileri teknoloji ürünü iletişim sistemleri kullanan yığışım organizasyonlardır.

Sonuç:

Yığışım organizasyonlar bizce geleceğin organizasyonlarıdır.

İş dünyası bugün üç büyük güç tarafından geleneksel olmayan bir yönetime doğru sevk edilmektedir. Bunlardan ilki, globalleşen dünyada artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşterilere ve ekonomik baskılara karşı çabuk cevap verebilme gereğidir. İkincisi, yeni teknolojilerin kademeleri azaltılmış esnek organizasyonlara destek verme noktasında son derece elverişli olmasıdır. Üçüncüsü ise işgörenlerin arzu ve istekleridir.

Sanayileşmenin endüstri toplumu üzerindeki en önemli olumlu etkilerinden birisi de şüphesiz eğitim alanında büyük gelişmelere sebep olduğudur. Eğitilmiş toplumların arzu ve isteklerinde büyük değişimler ortaya çıkmıştır. Artık işgörenler daha çok özgürlük için işlerinde daha büyük bir rol almada ısrar etmektedirler. Yığışım organizasyonlar, orta yönetim kademesini ortadan kaldırarak, karar verme yetkisini işgörelere devrederek onların bu arzu ve isteklerini karşılamaktadır.

İşverenler açısından ise, idari giderlerin azalması, büyük bir esneklik kazanan firmanın pazarlara uyum kabiliyeti, yeni teknolojilere açık ol-

ması ve bunların daha iyi kullanımı, işgörenleri elde tutmayı daha iyi başarması rekabet ortamında büyük bir avantajdır.

Böylece yığışım organizasyonlarla hem işgörenlerin, hem işverenlerin, hem de müşterilerin arzularını karşılayacak bir denge noktası tesis edilecek, organizasyonlarda gizli kalmış potansiyel ortaya çıkarılarak verimlilikte büyük gelişmeler sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Argyris, Chris. (May-June 1998) Empowerment: The Emperor's New Clothes. Harvard Business Review, 76 (3), 98-105.
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1995). Sanal Şirket. (Çev., Mustafa Küpüşoğlu). İstanbul: Koç-Unisys Yayınları.
- Eren, E. (1991) Yönetim ve Organizasyon. İşletme Enstitüsü Yayın no:129. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). Değişim Mühendisliği. (Çev., Sinem Gül). 2.b. İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Hellinghausen, M. A. & Myers, J. (Sep.-Oct. 1998) Empowered Employees: A New Team Concept. Industrial Management, 40 (5), 21-23.
- Imai, M. (1994) Kaizen. İstanbul: BRİSA Yayını.
- Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. (5.b.). İstanbul: Beta Basım Yayını.
- Miles, R. E., Snow, C.C. , Mathews, J.A., Miles, G., & Coleman, Jr., H. J. (1997) Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. Academy of Management Executive, 11 (4), 7-19.
- Mills, D. Q. (1991) Rebirth Of the Corporation. N.Y: John Wiley and Sons.
- Pfeffer, J. (1995) Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. (Çev., Sinem Gül) İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Quinn, R E. & Spreitzer, G.M. (Summer, 1999) The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. IEEE Engineering Management Review, 27. (2) 21-28.
- Snow, C. C., Miles, R. E. , & Coleman, JR. H. J. (Winter, 1992). Managing 21st Century Network Organizations. Organizational Dynamics, 20, 5-20.
- Sullivan, J. J. (Winter, 1992) Japanese Management Philosophies: From the Vacuous to the Brilliant. California Management Review, 66-87
- Ülgen, H. (1990). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no: 134. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Wardel, C. (Ocak-1999) Takımları Yönetme Sanatı. Power Özel Ek.s. 4-9.
- Werther Jr, W. (Mar/ Apr. 1999) Structure-Driven Strategy and Virtual Organization Design. Business Horizons, 42 (2), 13-18.
- Wetlaufer, S. (Jan-Feb.1999) Organizing for Empowerment: An Interview With AES's Roger Sant and Dennis Bakke. Harvard Business Review, 77 (1), 111-123.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖLÇÜMÜ

Dr. Turhan Erkmen

İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri
Anabilim Dalı

GİRİŞ

Örgüt kültürü, işletmeler varolduğundan bu yana onların ayrılmaz bir parçası olmasına rağmen, terim olarak yönetim literatüründeki yerini 1970'li yıllardan itibaren almaya başlamış ve hızla hem araştırmacıların hem de işletme yöneticilerinin ilgisini çekmiştir. Örgüt üyelerini birarada tutan ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekler, uygulamalar ve işlerin yapılış biçimi anlamına gelen örgüt kültürü, belirli ortak hedeflerin başarılması, örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygusunun geliştirilmesi, örgüt içi ve örgüt dışı değişimlerin yarattığı belirsizliklerin üstesinden gelerek değişen çevreye uyum sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Örgütün kişiliği anlamına da gelen örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin ortak davranış normları geliştirmelerini ve ortak değerler etrafında birleşmelerini sağladığından, örgütsel davranışın analizinde ve örgütsel sorunların incelenmesinde de ayrı bir öneme sahip olmaktadır. "Örgüt kültürünün ölçülmesinin gerekçeleri" başlığı altında daha kapsamlı olarak ele alınacak olan örgüt kültürü, gerek örgütün dış çevreye uyumunu sağlaması, gerekse içsel bütünlüğünü koruması gibi önemli fonksiyonları yerine getirmesi nedeniyle, ölçümü ve tayini araştırmacılar ve yöneticiler arasında gittikçe daha fazla ilgi çeken konulardan biri olma özelliğini sürdürmektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün ölçümü ile ilgili gerekçelere kısaca yer verildikten sonra bu ölçümün gerçekleştirilmesine yönelik olarak geliştirilmiş bazı ölçekler üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile ilgili ölçekleri kısaca ele alıp tanıtmak, bu ölçeklerdeki

ifadelerin kültürü oluşturan boyutlardan hangileri üzerinde yoğunlaştıklarını belirlemek ve bu bakımdan ölçekler arası benzerlik ve farklılıkları ortaya koyabilmektir. Geçerlik, güvenilirlik ve kullanılabilirlik gibi özelliklerinin tespiti ise, bu ölçeklerin kullanıldığı araştırmaların incelenmesi suretiyle, başka bir çalışmada ele alınıp irdelenebilir.

I. Örgüt Kültürünün Ölçülmesinin Gerekçeleri

Örgüt kültürünün ölçülmesinin gerekçelerinden biri, kültür gibi örgüt veya örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar üzerinde etkisi olan bir olgunun anlaşılmasının taşıdığı önemdir. Kültür aynı örgüt içerisindeki benzer davranışların asıl kaynağıdır. Aynı zamanda yenilik ve değişimlerin yarattığı belirsizlik ve bu belirsizliklerin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi olan gerginliğin azaltılmasında kültürün önemi büyüktür.

Kültürün ölçülmesi ile ilgili bir başka gerekçe de, örgüt içinde neler olup bittiğini takip etmek ve örgütün işlevini nasıl sürdürüp, nasıl geliştirilebildiğini anlamanın, örgüt kültürünün özelliklerinin incelenmesi ile mümkün olabileceğidir. Böylece örgüt kültürü, yeni geliştirilen stratejilerin uygulamada başarıya ulaşmasına, varsayımlar, değerler ve çalışma yolları belirleyerek yardımcı olur (Schein 1988).

Kültürün, insanların birbirlerine yakınlık derecelerini anlamaları ve ekip çalışmasının önemini kavramalarına, ayrıca çatışmaların yönetimi ve çatışmalarla başa çıkabilmelerine yardım etmesi nedeniyle de ölçülmesi ve incelenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Örgüt kültürünün ölçümü ile ilgili gerekçeler arasında, kültürün yönetim uygulamalarını belirlemesi, örgütün işlerini nasıl planlayıp organize edeceğine yol göstermesi ve performans ve sonuçların nasıl yönetileceğini düzenlemesi yer almaktadır (Schneider 1994).

Kısaca belirtilecek olursa, hem örgüt hem de üyelerine tutarlılık sağlayan örgüt kültüründen fayda sağlanmak isteniyorsa, onu analiz edebilmek, özelliklerini ölçmek ve tayin etmek gerekmektedir.

II. Örgüt Kültürünün Ölçülmesi

Örgüt kültürünü anlamak için değişik modeller geliştirilmiştir. Örneğin, fonksiyonel model örgütlerin kültürlerini ürettiklerini öne sürmektedir. Deneysel araştırma girişimleri ise, kültürün sağlam, hissedilir ve pragmatik göstergeleri olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Öte yandan yorumlayıcı model, örgütlerin bireylerarası ilişkilerle varlığını sürdürmesinden dolayı, kendilerinin birer kültür olduklarını ileri sürmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar, örgüt üyelerinin örgütlerini nasıl anlamlı hale getirdiklerini anlamaya yönelerek, örgüt hayatının tüm içeriği ile ilgili hikayesini oluştururlar (Zamanou ve Glaser 1994).

Örgütsel davranış araştırmacıları kültürü benzer biçimlerde kavramlaştırmalarına rağmen kültüre ilişkin değişik ögeler de tayin etmişlerdir. Araştırmacı ve bilim adamları, kendi tercih ettikleri değerler, normlar, iletişim etkinliği gibi ögeler üzerinde yoğunlaşma eğilimi gösterirler. Daha açık bir biçimde ifade edecek olursak; örgüt kültürü değerler, normlar, varsayımlar gibi öğelerden oluşan ve semboller, hikayeler, törenler gibi çeşitli biçimlerde ifade edilen geniş bir kavram olduğu için araştırmacılar, kültürle ilgili çalışmalarını, kültürün belirli ögeleri ya da boyutları üzerinde yoğunlaşarak sınırlandırmaya çalışmışlardır. Kimi araştırmacılar değerler, normlar ve varsayımlar üzerinde dururlarken, diğerleri yönetici ve astların davranış biçimleri, motivasyon, terfi ve teşvik gibi kültüre ilişkin uygulamalar ve daha somut veriler üzerinde incelemeler yapmışlardır.

Örgüt kültürünü ölçme ve anlamlı hale getirme

oldukça önemli bir iştir. Örgüt kültürleri semboller, ideolojiler, inançlar, değerler, gelenekler, tören ve hikayelerden oluştuklarına göre, bir kültürü tanımlamak ve belgelemek metodolojik açıdan karmaşıktır. Kültürün incelenmesini mümkün kılacak pek çok ögesi vardır. Araştırmacılar, kendi ilgilerine göre kültürü oluşturan bu öğelerden bazılarını (davranış biçimi, iklim, normlar, değerler ve varsayımlar gibi) seçme eğilimindedirler. Gözlemlenmesi daha güç olan inanç biçimleri, değerler ve varsayımlar gibi kültürel ögeler, çok yönlü metodların kullanımı ile dolaylı olarak incelenebilir. Örgüt kültürünün ölçülmesinde, örgüt kültürü envanterleri veya ölçekleri, görüşme ve gözlemlerden oluşan çoklu ölçümlerden yararlanılabilir (Zamanou ve Glaser 1994). Örgüt kültürü değerleri, inançları, varsayımları ve benzer kültürel ögeleri açığa vuran detaylı görüşmeler, tartışmalar, örgüt kültürü ölçekleri ve gözlemlerle incelenemediği gibi kültürün bazı yönleri örgüt iklimi envanterleri ile de ölçülebilir. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin motivasyon ve davranışlarını etkileyen iş yaşamı ile ilgili ölçülebilir ve kolektif algılarını içerir ki, iş yaşamının algılanan çeşitli yönleri arasında örgüt kültürü, örgüt yapısı ve liderlik biçimleri yer almaktadır (French, Kast ve Rosenzweig 1985). Bu bakımdan örgüt iklimi envanterleri, örgüt kültürünün algılanabilen yönlerini açığa vurur, örgüt kültürü algılarını inceler. Diğer bir ifadeyle, kültürün örgüt içi uygulamalara yansımalarının örgüt üyelerince nasıl algılandığıyla ilgilidir.

Bu çalışmada örgüt kültürünü teşhis etme ve incelemede yararlanılabilecek ölçme yöntemlerinin hepsini irdelemek yerine, daha ziyade kültürün ölçülmesiyle ilgili geliştirilmiş bazı ölçeklerden söz edilecektir. Bahsi geçecek olan ölçekler ve bunlarda yer alan ifadelere, ölçeklerin açıklanmasında referans gösterilen kaynaklar vasıtasıyla ulaşılmak mümkündür.

III. Örgüt Kültürünün Ölçülmesi ile İlgili Geliştirilen Ölçekler

1. Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri

Örgüt kültürünü ölçüp, tanımlamadıkça ve

açıklığa kavuşturmadıkça, yönetmek de mümkün değildir. 1984’de geliştirilmeye başlayan Örgütsel Dinamikler Envanteri dört farklı aşamada gerçekleştirilmiştir:

- a. Bireysel soruların geliştirilmesi
- b. Ön/hazırlayıcı çalışmalar
- c. Kantitatif analiz
- d. Yeniden inceleme, düzeltme ve son şeklini verme

Reynierse ve Harker tarafından geliştirilen bu envanterdeki soruların hazırlanmasında, gerek yönetim literatüründen, gerekse envanteri hazırlayan yazarların uygulayıcı endüstriyel-örgütsel psikolog olarak yönetim alanındaki deneyimlerinden faydalanılmıştır. İlk başta hazırlanan soruların sayısı yeniden incelemeler sonucu elenerek, azaltılmış, fazlasıyla öznel ve yargılayıcı olan ya da kelimelerin diziliminin tatmin edici olmadığı ifadeler, envanterden çıkarılmıştır. Orijinal 95 ifadenin random usulü ile bir araştırma formatına dönüştürülerek, 5 dereceli cevaplama usulüne dayandırıldığı bu envanterde seçenekler, kesinlikle katılıyorum(1), katılıyorum(2), katılmıyorum(3), kesinlikle katılmıyorum(4), cevap veremiyorum/kararsızım(5) biçiminde tanımlanmıştır.

Bu araştırma formu daha sonra, çeşitli endüstri gruplarını temsil eden değişik işletmelerde çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Örneklem grubuna, tek bir işletme veya endüstri grubunun hakim olmamasına özen gösterilmiştir. Örneklem grubunda banka, yiyecek-içecek, yüksek teknoloji, sigorta şirketleri, imalatçılar, personel hizmetleri ve telekomünikasyon şirketleri gibi çeşitli endüstri grupları yer almıştır. Araştırma formunu cevaplayan bireyler arasında, çalışanlardan nezaretçilere ve tüm yönetim kademesine doğru farklı bireyler yer almaktadır. Araştırma formunda hangi soruların muhafaza edileceğini belirlemek için ifadelerin karşılıklı korelasyonları gözden geçirilmiştir. Her durumda, bir sorunun içeriği test edilerek, aynı kategorideki sorularla tutarlılığı tespit edilmiştir. Analiz sonunda belirlenen temel faktörler tanımlanıp yorumlanarak, envanter nihai yapısına kavuşturulmuştur. Bu envanterde yer

alan soruların gruplandığı 10 temel faktör ise, kısaca şöyle özetlenebilir (Reynierse ve Harker 1986):

- Yönetimin çalışanlara verdiği önem
- Yönetimin çalışanlar ve faaliyetlerinden haberdar olup olmadığı
- Uyumsuzluğun yenileşmede temel teşkil edecek bir durum olarak görülüp görülmediği
- Performans standartlarının belirginliği
- Çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenip desteklenmediği
- Ortak inanç ve değerlere bağlılık
- Başarıların ödüllendirilmesi ve teşviki
- Müşteri odaklılık
- Formal ve informal haberleşme kanallarının etkin kullanılıp kullanılmadığı
- Örgütsel yapının esnek ve değişime açık olup olmadığı

Genel olarak değerlendirecek olursak, Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri, örgüt kültürünü tayin etme amacıyla hazırlanıp, kültürü buraya kadar sözü edilen çeşitli boyutlara ilişkin hazırlanmış sorularla karakterize etmeye çalışan ölçüm araçlarından biridir. Söz konusu envanterde örgüt kültürü, örgüt içinde yaygın olan değerlere bağlılık, örgüt içi iletişim, değişim ve yenileşmeye ilişkin değerler, kişisel gelişimleri destekleme, terfi ve teşvik uygulamaları gibi mevcut uygulama ve değerler çerçevesinde tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, buraya kadar sözü edilen 10 temel faktörün örgüt kültürünü oluşturan öğeler olduğu varsayılarak, kültürün sınırları çizilmektedir. Envanterde böyle bir sınırlandırmaya gidilmeseydi, kültürün hangi yönlerden ele alınacağı ve ne gibi özelliklerinin tanımlanacağı konusunda bir belirsizlik olurdu. Aynı zamanda, envanterin uygulanması sonucu elde edilecek bulguların spesifik bir biçimde ifade edilmesi güçlüğü ortaya çıkardı. Öte yandan, envanterdeki ifadelerin son halini alıncaya kadar olan süreç içinde gerçekleştirilen ölçüm aracı geliştirme adımları gözönüne alındığında, bu envanterin analitik bir yaklaşımla oldukça titiz bir biçimde hazırlandığını söylemek mümkündür. Bu bakımdan ge-

çerlik ve güvenirlilik analizleri yapıp, uygulama alanına girecek işletmelere adapte edildiği takdirde, örgüt kültürüne ilişkin geçerli bulgulara ulaşma imkanı verecek nitelikte bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

2. Güçlü-Zayıf Örgüt Kültürünün Ölçülmesi

Bazı örgüt kültürleri güçlü olarak nitelendirirken başka örgüt kültürleri zayıf olarak teşhis edilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, örgütsel değerlerin örgüt üyelerince ne ölçüde paylaşılıp paylaşılmadığıyla ve örgütsel değerlere bağlılıkla ilgilidir. Bir örgütün güçlü veya zayıf kültüre sahip olduğunu belirlemek üzere Richard Pascale'ın çalışmaları ile geliştirilen örgüt kültürü ölçeği 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler, örgütte çalışan bireylere yöneltilerek, elde edilen cevaplar 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş likert tipi bir ölçek üzerinde işaretleme usulüne dayalıdır. Likert tipi ölçeğin 1.derecesi örgüt için geçerli olmayan ifadeler için ayrılmış olup, 5.dereceye yaklaştıkça örgüt için çok doğru olan ifadeler yönünde olumluya doğru bir değişim gösterir. Böylece her ifade için yapılan işaretlemelerin değerleri birbirine eklenerek toplam puan elde edilir. Bu ölçek ile örgüt kültürü sosyalleşme puanı hesaplanmış olur. 16 sorudan oluşan bu ölçekte örgüt kültürünün farklı boyutları irdelenmektedir. Bu boyutlardan biri, örgütte personelin işe alınma kriterleri ve seçimi ile ilgilidir. Soruların dağılım gösterdiği diğer boyutlar arasında işe yeni alınan personelin eğitilmesi ve işe alıştırılması, örgütte mevcut olan teşvik ve terfi uygulamaları, çalışanlar ve yöneticilerin örgütün ortak değerlerini ne derecede benimsedikleri ve korudukları yer almaktadır.

Örgütleri kültürlerinin güçlü, orta veya zayıf oluşlarına göre kıyaslanabilmeleri için puan aralıkları oluşturulmuştur. 80 üzerinden 25 puan ve altında alan örgütlerin zayıf bir kültüre sahip oldukları söylenir. 25 puan ile 40 puan arası orta değerlere işaret ederken, 40 puanla tepe puan olan 80 arası gittikçe güçlenen kültürlere dikkat çekmektedir (Luthans 1995).

Bu ölçeği genel olarak değerlendirdiğimizde, "örgüt üyelerinin sosyalleşmesi" adı altında da toplanabilecek 4 faktör çerçevesinde örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu faktörlerin, çalışanların işe alınmalarından yerleştirilmelerine, işe alıştırılmalarına, eğitilmelerine ve örgütsel amaçlara yönelik davranışlarının teşvik edilmesine kadar uzanan bir süreci kapsadıkları dikkate alınacak olursa, örgütsel değerlerin yerleşmesi ve benimsenmesi bakımından bu "sosyalleşme" sürecinin önemi daha iyi anlaşılır. Yeni elemanlar işe alınırken bunların özelliklerinin örgütün amaç ve beklentilerine uygunluğu, bu elemanların işe alındıktan sonraki oryantasyonları, eğitimleri ve elemanların ihtiyaç ve özelliklerine uygun terfi ve teşvik uygulamalarının mevcudiyeti, örgütsel değerlerin benimsenmesini olumlu yönde etkiler. Şu hususu belirtmekte fayda vardır ki, örgüt kültürünün gücünün belirlenmesinin sadece bu ölçekte ele alınan faktörlerle sınırlandırılmı düşünmek doğru olmaz. Bu konuda hazırlanabilecek başka ölçeklerle, örgütte mevcut olan yönetim tarzı, kararlara katılım, çalışma yöntem ve koşulları, kişilerarası ilişkiler ve iletişim gibi çeşitli konularda örgütsel değerlere bağlılığı daha detaylı olarak tespit etmek mümkündür. Hatta örgüt kültürünün gücünü belirleme gibi önemli bir konu için böyle bir çalışma da gereklidir.

Başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip olup olmadığı, bu tip kültürlerin ardında güçlü liderler bulunup bulunmadığı, kültürün gücünü hangi boyutlarda gösterdiği ve değişim gerçekleşmesinin bu şartlarda ne derecede kolay ya da zor olabileceği gibi çeşitli sorulara, güçlü ve zayıf kültürlerin ölçülmesi ve belirlenmesi faaliyetleri ile yanıt getirilebileceği unutulmamalıdır.

3. Örgüt Kültürü Profili

Örgüt kültürünü ölçmede kullanılan bir başka ölçek Örgüt Kültürü Profildir. Bu ölçek, değerlere ilişkin bir dizi ifadeden meydana gelmiştir. Bu ifadeler, belirli değerlerin bir örgütü hangi ölçüde karakterize ettiğini ve bireylerin bu değerlere ilişkin tercih düzeylerini belirlemek için kullanılır.

Caldwell ve O'Reilly(1990) tarafından birey-örgüt uyumunu belirlemek üzere geliştirilen ve kullanılan bu ölçekte 54 tane ifade yer almaktadır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell 1991). Birey-örgüt uyumu, örgütsel değerler profilinin bireysel tercihler profili ile korelasyonuna bağlı olarak hesaplanabilir.

Örgüt Kültürü Profiline yer alan ve değişik işletmelerin kültürlerini tanımlamaya ve birbirleri ile karşılaştırmaya yarayan değerler şunlardır (Tosi, Rizzo ve Carroll 1994):

- Yeni fırsatları arayış ve riske girme
- Kestirilebilirlik ve güvenlik
- İnsanlara saygı gösterme
- Başarıya ilişkin yüksek beklenti ve ilgiye sahip olma
- Ekip işbirliği ve uyumu
- Rakiplerle başatma gücü

Örgüt Kültürü Profili uygulamasında, cevaplayıcılardan her ifadeyi, en çoktan en az arzu edilene veya en çok karakteristik olandan en az karakteristiğe doğru 9 dereceli olacak biçimde sıralamaları beklenir. Bu cevaplama sırasında cevaplayıcılara, ifadelerin kendi tercih ve arzularını mı yoksa örgütün mevcut kültürünü mü tanımladığını ayırd etmeleri gerektiği bildirilir. Cevaplayıcılara göre, söz konusu örgütü tanımlayan karakteristiklerin bir profili çıkarılır. Aynı şekilde, cevaplayıcılar için, ölçekte yer alan ifadelerin kendileri için ne derecede önemli ve arzu edilir olduğunu gösteren bir tercih profili de hazırlanır (O'Reilly ve diğerleri 1991). Böylece bireysel tercih profili ile bireyin içinde çalışmakta olduğu örgütün profili arasındaki korelasyon hesaplanarak birey-örgüt uyumu puanına ulaşılır.

Görüldüğü gibi bu ölçek, örgüt kültürüne ait altı grupta toplanmış değerlere ilişkin ifadelerden meydana gelmiştir. Diğer bir deyişle örgüt kültürü bu ölçekte, riske girme, başarıya ilişkin beklenti, ekip işbirliği ve rakiplerle başedebilme gibi boyutlarla sınırlandırılmıştır. Örgüt Kültürü Profiline, 9 dereceli bir ölçek üzerinde cevaplama yoluna gidilmesi, elde edilecek bulgularda hassas bir değerlemeye başvurulacağına göstergesi olarak

yorumlanabilir. Bu ölçeği diğer ölçeklerden ayıran en önemli özelliği ise, her ifadenin cevaplayıcı tarafından iki ayrı bakış açısına göre değerlendirilmesinin beklenmesidir. Bunlardan biri, o ifadenin örgütteki mevcut ortamı ne derecede tanımladığı, diğeri ise, cevaplayıcının bu durumun nasıl olmasını tercih ettiğidir. Kısacası hem örgütteki kültürel ortamın nasıl olduğu hem de nasıl olmasının arzu edildiği bu ölçek vasıtasıyla belirlenmektedir. Böylece mevcut olan kültürel durumla, olması arzu edilen durum arasındaki farkın büyüklüğünü tespit etmek mümkün olmaktadır. Ancak burada önemli olan, cevaplayıcıların mevcut durumu doğru ve objektif olarak tespit edebilmeleri ve tercihlerinde de aşırı hayali ve gerçeklerden uzak hareket etmemeleridir. Ölçeğin amacına ulaşmasına yardım edecek bir diğer önemli husus ise, bulguların değerlendirilmesi sonucu birey-örgüt uyumunun hangi noktalarda güçlendiği ve hangi açılardan daha zayıf olduğunu belirlemek ve yöneticilere, birey-örgüt uyumunu artırmada nasıl bir yol izleyeceklerine dair bu örgüt kültürü profili vasıtasıyla ışık tutmaktır.

4. Örgüt Kültürü Envanteri

Bu envanter, tıpkı bir bireyin kişilik özellikleriyle tanımlanması gibi, örgütün de inançlar ve değerlerden oluşan çeşitli karakteristikleri doğrultusunda tanımlanabileceği fikrinden hareketle oluşturulmuştur. Söz konusu ölçüm aracı, içinde faaliyet gösterilen örgütün kişiliğini, örgüt kültürünü oluşturan üç bölümün değerlendirilmesi ile tanımlama imkanı sağlar. Bu üç bölümden biri, işgörenlerle, ikincisi yapılan işle, üçüncüsü de örgütün hedefleri ile ilgilidir. "İşgörenlerle" ilgili konular kişisel gelişim, ödüllendirme, saygı, iletişim, eşit fırsatlarla sınırlandırılmıştır. "İşle" ilgili olanlar destek, yeniliğe açıklık, işten alınan zevk, etkinlik ve verimlilik. "Örgütün hedefleri" ile ilgili konular arasında başarı, kaynak bolluğu, bütünlük, yargıya varma ve rekabet edilebilirlik yer almaktadır. Bu üç bölüm başlığı altında yer alan sorulara verilen yanıtlar her bölümün kendi içinde değerlemeye alınarak, her bölümün toplam örgüt kültürü üzerindeki önemi belirlenecektir. Sorulara

verilen cevaplar mevcut olan durumun değerlendirilmesi ile ilgilidir, arzulanan durumun ne olduğu ile ilgili değildir. Her bölümde beş ifade bulunmaktadır ve bu ifadelerin örgüte uygunluğuna göre yüzde olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü üzerinde üç bölümün önemini ayrı ayrı belirlemek için bu yüzdeleri değerlendirme her bölüm için yapılır. Daha sonra üç bölümün yüzdelerinin toplamı alınarak örgüt kültürü genel olarak değerlendirilir. Değerlemenin yapılabilmesi için yüzde değerlerin ondalık sayılar şeklinde ifade edilmesi yoluna gidilir (Beach 1993).

Buraya kadar anlatılanlardan anlaşılacağı gibi, örgüt kültürü envanteri kültürü, işgörenler, iş ve örgütün hedefleri olmak üzere üç boyut çerçevesinde ele alıp incelemektedir. Herbir boyutu beşer ifade temsil etmektedir. Örgüt Kültürü Envanterinde önemli olan cevaplayıcıların soruları mevcut durumu gözönüne alarak cevaplamalarıdır. Bu bakımdan mevcut durum ile arzu edilen durumun birbirine karıştırılmaması gerekir. Bu ölçüm aracında soru sayısının fazla olmaması uygulama kolaylığı getirmekle birlikte, soruların örgüt kültürünü irdeleyecek kadar kapsamlı olmaması bir sorun olarak karşımıza çıkabilir. Öte yandan, soruların cevaplanış biçiminin cevaplayıcıya karmaşık görünmesi de ayrı bir sorun yaratabilir. Başka bir deyişle cevaplayıcı, ifadelerin örgüte uygunluğuna göre yüzde biçiminde değerlendirme yaparken güçlük çekebilir. Değerleyici açısından da üç boyutu kendi içinde ayrı ayrı değerlendirip daha sonra her bir boyutun yüzdeleri toplamının genel olarak örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemek, yaygın olarak kullanılan likert tipi ölçeklerin değerlendirilmesine göre daha zahmetli görünebilir. Dikkat edileceği gibi, Örgüt Kültürü Envanteri özellikle cevaplama usulü ve değerlendirilmesi bakımından buraya kadar bahsedilen ölçüm araçlarına göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, cevaplayıcılar tarafından doğru ve bilinçli bir biçimde yanıtlandığı ve uzmanlar tarafından yöntemine uygun bir biçimde değerlendirildiği takdirde, yukarıda bahsedilen üç boyut çerçevesinde örgütün kişiliği hakkında bilgi veren bir ölçüm aracı olarak kullanılabilmesi söylenebilir.

5. Örgüt Kültürü Taraması

Örgüt Kültürü Taraması, örgüt geliştirmeyi teşvik edici geribildirim verilmesini, yönetimin değerlendirilmesini ve örgütün iç ve dış çevresinin daha iyi anlaşılmasını mümkün kılar. Bu ölçüm aracında yedi temel boyut ve örgüt kültürünün nasıl tanımlandığına dair 99 soru bulunmaktadır. Bu yedi boyut örgütsel verimliliğin teşhisi, örgütsel iletişim, yönetim ekiplerinin değerlendirilmesi, çalışma gruplarının belirlenmesi, yönetimin kendisiyle ilgili algıları, örgütsel ilişkiler ve örgütsel değişimden oluşmaktadır. Soruların çoğu, solda en düşük, sağda en yüksek değerlemelerin yer aldığı 7'li bir ölçek üzerinde cevaplama usulüne dayalıdır. Sadece 99 sorudan 15 tanesi uygun olan kategorinin işaretlenmesi şeklindedir (Harris ve Moran 1996).

Örgüt Kültürü Taraması genel olarak değerlendirilecek olursa, bu ölçekte örgüt kültürünün örgütsel iletişim, örgütsel değişim, yönetim ekiplerinin değerlendirilmesi gibi yukarıda bahsedilen yedi boyut sınırları dahilinde incelendiğini söylememiz mümkündür. Başka bir ifadeyle, kültüre ilişkin inanç, değer ve uygulamaları açığa çıkarıcı nitelikteki sorular, detaylı bir biçimde örgüt kültürünü yedi boyut başlığı altında tanımlamaktadır. Bu ölçeğin önemli özelliklerinden biri, ölçekteki soruların yönetimin değerlendirilmesine de imkan vermesi, diğeri ise, örgüt kültürünü örgütün iç ve dış çevresi ile birlikte ele alıp incelemesidir. Genelde ölçeğin cevaplama usulü, daha önce sözü edilen ölçeklerin çoğunda olduğu gibi likert tipi ölçek(7'li) üzerinde işaretleme biçimindedir. Bu yüzden soruların cevaplanması kolaydır. Sadece bir kısmı, uygun olan kategorinin işaretlenmesi şeklindedir. Daha önce sözü edilen ölçeklerin çoğuna benzeyen bir başka yönü ise, mevcut kültürel ortamı tanımlamaya yönelmesidir. Uygulanacağı ortama uyumlaştırıldığı takdirde, örgüt kültürüne ait detaylı veriler sağlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir.

6. Örgüt Kültürü Ölçeği

Bu ölçek yaklaşık 31 sorudan oluşan 6 boyutlu bir ölçektir. Cevaplar "kesinlikle katılmıyo-

rum”(1) dan, “tamamıyla katılıyorum”(5)a doğru değişen 5’li likert tipi bir ölçek üzerinde verilmektedir. Ölçeğin 6 boyutu ekip çalışması, gözetim, bilgi akışı, ahlaki değerler, katılım ve toplanılardan oluşur. Araştırmacılar kültürün, haberleşme ve sosyal etkileşimle nasıl oluştuğunu ifade edebilmek için bu ölçeğe başvurumaktadırlar. Dolayısıyla Örgüt Kültürü Ölçeği, kültürün haberleşme ve bunun da sosyal etkileşimle nasıl sağlandığı yönünü temsil eder (Zamanou ve Glaser 1994).

Bu ölçekte ele alınan boyutların incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, söz konusu ölçek daha önce açıklananlar gibi mevcut kültürün çeşitli açılardan analiz edilmesinden çok kültürün sosyal etkileşim ve haberleşme ile nasıl oluştuğu ve yayıldığı üzerinde durmaktadır. Örgüt Kültürü Ölçeği 5’li likert tipi bir ölçek olduğu için cevaplanma ve değerlendirme kolaylığına sahiptir. Ancak bu ölçek örgüt kültürünü sayısal olarak ifade etmekle birlikte, değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel öğelerin derinlemesine incelenmesine imkan vermez. Bu nedenle ölçek sonuçlarının, gözlem ve görüşme gibi niteliksel ölçümlerle birleştirilerek değerlendirilmesine gereksinim duyulmaktadır.

7. Örgüt Kültürü ile İlgili Diğer Ölçekler

a. Örgüt kültürü ile ilgili geliştirilmiş ölçeklerden bir başkası da, Roger Harrison tarafından geliştirilen örgüt kültürünü tanımlayıcı bir envanterin adaptasyonu şeklindedir. Bu ölçekte örgüt kültürünü karakterize eden değerler ve davranış biçimleri tanımlanmaya çalışılırken, çalışanların ne tür bir örgütü tercih ettikleri de belirlenir. Ölçekte iyi bir yöneticinin özellikleri, iyi bir astın ve başarılı işgörenlerin özellikleri, örgütteki kontrol mekanizmaları, örgütün bireye yaklaşımı, görev tayini, rekabet, çatışma, ödüllendirme, birlikte çalışma, karar verme, haberleşme ve örgütün çalışma atmosferi gibi konulara ilişkin 15 soru bulunmaktadır. Her soruda dört cümle yer almakta, bunlar örgütte bulunup bulunmamasına göre ve bireyin görüşü doğrultusunda nasıl olması gerektiğine göre iki ayrı şekilde değerlendirilmektedir. Her soruda yer alan bu dört ifade güç yönelimli kültür, görevye yönelik kültür, rol kültürü ve kişiye

yönelik kültür olmak üzere dört ayrı örgüt kültürü tipini belirlemektedir. Cevaplayıcılardan önce her soru ve bu sorularda yer alan ifadeleri örgütteki mevcudiyetine göre değerlemeleri, daha sonra da aynı ifadeleri kendi beklenti ve görüşlerine göre değerlemeleri istenir (Handy 1993).

Daha önce bahsedilen ölçeklerden hatırlanacağı gibi, Örgüt Kültürü Profili de tıpkı R. Harrison tarafından geliştirilen kültür ölçeğindeki gibi hem mevcut kültürü teşhis etmeye hem de kültüre ilişkin örgüt üyelerinin beklenti ve tercihlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bakımdan iki ölçüm aracı arasında bir benzerlikten sözedilebilir. Dolayısıyla, mevcut kültürel durum ile olması arzu edilen durum şeklinde iki ayrı değerlendirme ortaya çıkmış olur. Harrison tarafından geliştirilen ölçeğin buraya kadar bahsetmiş olduğumuz ölçeklerden farkı, cevaplama usulünün her sorudaki dört ifadeden uygun görülenin seçilmesi şeklinde olmasıdır. Bunun dışında bir başka fark ise, uygulama sonrası bulguların değerlendirilmesinde, dört farklı tip kültürden (güç yönelimli, görevye yönelik, kişiye yönelik ve rol kültürü) örgütte hangisinin mevcut olduğunun belirlenebilmesidir. Böylece, cevaplayıcıların hangi ifadeye nasıl bir değer verdiklerine göre, örgütte hangi konularda ne tip kültürlerin hakim olduğu belirlenir, aynı zamanda bireysel tercihler de ortaya çıkmış olur. Bireysel tercihlerle örgütün mevcut kültürü arasındaki uyum, birey-örgüt uyumu ve bütünleşmesine işaret edeceğinden, bu ölçek vasıtasıyla ulaşılan veriler, örgüt kültürünün çalışanlarca nasıl görüldüğü ve ne ölçüde kabul gördüğü konusunda yönetime önemli girdiler sağlayabilir.

b. Bir başka kültür ölçeği de Nabb ve Sepic tarafından kullanılan kültür ölçeğidir. Bu ölçekte örgüt kültürünü oluşturan ve betimleyen boyutlar yapı, teknoloji, çalışanların rol belirginliği, sosyal etkileşim ve destektir. Her boyutu ölçmek üzere hazırlanmış toplam 25 soru bulunmaktadır. Bu boyutlarla ilgili sorulara verilen cevaplar doğrultusunda örgütün kültürünü tanımlamak mümkündür (McNabb ve Sepic 1995).

Bu ölçekte ele alınan boyutlara dikkat edilecek olunursa, pek çok kültür ölçeğinde kullanılan yapı

boyutuna yer vermenin yanısıra, daha önce sözü geçen Örgüt Kültürü Ölçeği'ndeki (Zamanou ve Glaser) gibi sosyal etkileşim boyutu da ele alınmış ve kültürün oluşması ve yaygınlaşmasında sosyal etkileşimin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürünün bu ölçek vasıtasıyla tanımlanması, söz konusu beş boyut dahilinde olmakta, diğer bir ifadeyle örgüt kültürü bu boyutlarla sınırlandırılmaktadır. Mevcut kültüre ilişkin veriler sağlayan bu kültür ölçeğinin uygulanması ve değerlemesinin karmaşık olmadığı söylenebilir.

c. A. Mayo tarafından ele alınan bir kültürel ölçüm yaklaşımından söz edilecek olunursa, bu yaklaşıma göre kültür, bazı faktörlerin etkisiyle oluşur. Bunlar genel toplum kültürü, örgütün içinde bulunduğu sektör, örgütün bağlı olduğu merkez konumunda bir başka örgüt ve örgütün kendi geçmişi ve karakteristikleridir. "Genel toplum kültürü"nü Hofstede'ye göre ölçülebilen karakteristikleri, bireyselliğe karşı kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve masküline karşı feminin kültür olarak belirlenmiştir. "Örgütün içinde bulunduğu sektör"ün etkilediği (ölçülebilen) kültürel boyutlar arasında, değişimin büyüklüğü, örgütün ortalama büyüklüğü, rekabet, terfiye yönelik norm ve politikalar, eşit imkanlar ve örgütte önemli rol oynayan kişiler yer almaktadır. "Örgütün bağlı olduğu merkez konumundaki bir başka örgütün etkisi", insan gücü planlaması, iş değerlendirme, marka imajı, kariyer planlama ve değerlendirme süreci, yönetici geliştirme, örgüte bağlılık ve özdeşleşme gibi konularda olmaktadır. Nihayet "örgütün kendi geçmişi ve karakteristikleri" ile ilgili faktörlerden bahsedilecek olunursa, yakınlık ve paylaşma, tepe yöneticinin ve ekibinin beklenti ve davranışları, terfi süreçleri, kişisel ilgi ve amaçlarla örgütsel amaçların uyumu ve personel istihdam ve yetiştirme politikaları gibi karakteristiklerin kültürü oluşturmada gözönünde bulundurulacak önemli faktörler olduğu söylenebilir. Örgütün geçmişi ve karakteristikleri, diğer faktörlere göre örgüt kültürü üzerinde en fazla etkisi olan faktördür.

Bu kültürel yaklaşımdan yola çıkarak hazırlanan 10 soruluk bir ölçek üzerinde, özellikle örgüt

tün karakteristikleri ile ilgili kültürel boyutlarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Cevaplayıcılardan örgütün bulunduğu mevcut durumu göze alarak ve örgütün nasıl olması arzu edildiğini dikkate alarak iki ayrı şekilde yanıt vermeleri beklenmektedir. İfadelerin karşısında düşükten yükseğe doğru derecelendirilmiş 5'li bir ölçek bulunmaktadır (Mayo 1994).

Bu ölçeği uygulanması ve değerlemesi bakımından ele alacak olursak, soruların azlığı ve cevaplama usulünün kolaylığı nedeniyle pratik bir ölçüm aracı olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda söz konusu ölçek, örgütteki mevcut kültürle beraber cevaplayıcıların kültüre ilişkin tercih ve beklentilerini de belirleme imkanı sağlamaktadır. Ancak cevaplayıcıların mevcut kültürel ortamları kendi tercih ve arzularını birbirinden dikkatli bir biçimde ayırtmeleri gerekir ki bu, bulguların gerçeğe yakın olarak değerlendirilmesinde büyük önem taşır. Hem mevcut kültürel karakteristiklerin tanımlanması, hem de tercih ve beklentilere yer verilmesi bakımından bu ölçek, Örgüt Kültürü Profili ve Harrison tarafından geliştirilen kültür ölçeği ile benzerlik göstermektedir. Bu özelliği ile söz konusu ölçek, mevcut kültürel ortam ile bireysel tercihler arasındaki uyum açısından fikir verici niteliktedir. Bu ölçekle ilgili dikkate alınması gereken hususlardan biri, örgüt kültürünün daha derinlemesine teşhis edilebilmesi için ölçeğin kapsamının genişletilmesi ihtimali üzerinde durulması gereğidir. Bir diğer husus ise, örgütün kendi karakteristiklerine ilişkin kültürel boyutların yanısıra, A. Mayo tarafından ele alınan "genel toplum kültürü" ve "örgütün içinde bulunduğu sektör" gibi faktörlere ilişkin kültürel boyutların da ölçeğin kapsamına alınması alternatifinin gözönünde bulundurulmasıdır.

d. Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen ve günümüze kadar çeşitli araştırmalarda sıkça kullanılan örgüt iklimi ölçeği de, örgüt üyelerinin örgüt kültürü ve mevcut uygulamalara ilişkin algılarını tespit ederek, kültürün daha somut bir biçimde incelenmesi ve çalışanların algılarına yansıtış biçimini belirleme imkanı sağlar. Bu ölçek, örgüt kültürüne ilişkin algıları 9 boyutu içine alan

50 soru ile belirlemektedir. Örgüt iklimi ölçeğinin sınırlarını çizen 9 boyut arasında örgütsel yapı, ödül-teşvik, standartlar, tepe yönetimin desteği, ekip halinde sorumluluk üstlenme, risk, örgüte bağlılık, çatışma ve yakınlık ve işbirliği yer almaktadır. Bu ölçek "tamamen katılıyorum" dan "kesinlikle katılmıyorum" a doğru değişen 4'lü likert tipi cevaplama usulüne dayalı bir ölçektir (French ve diğerleri 1985).

Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen bu ölçeği genel olarak değerlendirecek olursak, ölçeğe alınan boyutlar açısından örgüt kültürüne ilişkin karakteristiklerin kapsamlı bir biçimde incelendiğini söylemek mümkündür. Bunun yanısıra ölçeğin cevaplanması ve sonuçların değerlendirilmesinin karmaşık olmadığı söylenebilir. Örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava anlamına gelen örgüt iklimi ölçeği vasıtasıyla, örgüt kültürünü oluşturan inanç, değer ve varsayımların örgüt üyeleri tarafından algılanışı ve bunların davranışlara yansıtış biçimi incelenmektedir. Ölçeğin sahip olduğu en önemli özelliklerden birinin, daha önce pek çok araştırmada kullanılması sebebiyle denenmiş ve kabul görmüş bir ölçek olması, diğerinin de örgüt kültürü olgusuna daha somut ve anlaşılabilir bir görünüm kazandırmış olmasıdır denilebilir. Bu yüzden kültür araştırmalarında tercih edilen ölçekler arasında yer aldığı söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışmanın buraya kadar olan bölümünde örgüt kültürünün ölçülmesi ve kullanılan ölçeklerle ilgili olarak, Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri, Güçlü-Zayıf Örgüt Kültürü Envanteri, Örgüt Kültürü Profili, Örgüt Kültürü Taraması, Örgüt Kültürü Envanteri ve bazı başka kültür ölçekleri gibi somut örnekler üzerinde durulmuştur. Bu ölçümler vasıtasıyla, bir işletmenin kültürünü tanımlamak, bu işletmeyi karakterize eden faktörler üzerinde durmak, her ölçekle birlikte ele alınan farklı kültürel boyutları tartışmak, işletmeleri kültürel özellikleri bakımından birbirleri ile karşılaştırmak ve işletmenin kültürünün o işletmede çalışanların davranışları üzerindeki etkisini ve kültürün davranışları değiştirmedeki yeri ve

önemi ile birey-örgüt arasındaki uyum ve bunun sonuçlarını anlamak mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada bahsedilen ölçeklerden herbiri örgüt kültürünü belirli boyutlar çerçevesinde tanımlamakta ve böylece çok geniş bir anlam ve içeriğe sahip olan bu kavramın sınırları bu boyutlar yardımıyla çizilmektedir. Performans standartları, teşvik ve terfi, iletişim, yönetim tarzı, örgüte bağlılık, destek ve işbirliği gibi boyutlar bu ölçeklerin çoğunda yer alan ortak boyutlar olmakla birlikte, her ölçek bu boyutların ya da diğer başka boyutların farklı kombinasyonlarından meydana gelmiştir. Ölçeklerin büyük bir kısmı likert tipi ölçek biçiminde olup, bir kısmı (Harrison'un Kültür Ölçeği gibi) uygun olan seçeneğin işaretlenmesi, bir kısmı da (Örgüt Kültürü Envanteri gibi) ifadelerin örgüte uygunluğuna göre yüzde biçiminde değerlendirilmesi şeklindedir.

Kullanılış amaçları açısından bakılacak olursa, Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri, Örgüt Kültürü Envanteri ve Örgüt Kültürü Taraması kültüre ilişkin birtakım karakteristiklerin örgütte ne derecede mevcut olduğunu belirlemeye ve bu çerçevede kültürü tanımlamaya yardım eder. Nabb ve Sepic tarafından ele alınan kültür ölçeği ile Zamanou ve Glaser tarafından incelenen Örgüt Kültürü Ölçeği ise, daha ziyade kültürün sosyal etkileşim ve haberleşme ile nasıl oluştuğu ve yayıldığı üzerinde durmaktadır. Öte yandan Örgüt Kültürü Profili, Harrison tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği ve A. Mayo'nun yaklaşımından yola çıkılarak hazırlanan Kültür Ölçeği hem mevcut kültürel ortamı tanımlamaya yardım etmekte hem de bireysel tercih ve beklentileri de tespit ederek birey-örgüt uyumunu belirleme imkanı sunmaktadır. Harrison tarafından geliştirilen Kültür Ölçeği aynı zamanda örgüt kültürünü tıpkı kişilik özellikleri gibi dört ayrı tipte (güç yönelimli, göreve yönelik, kişiye yönelik ve rol kültürü) kategorize ederek inceleme olanağı sağlamaktadır. Sözü geçen bir başka tip ölçek ise, güçlü-zayıf örgüt kültürünün ölçülmesinde başvurulan Richard Pascale'ın geliştirdiği ölçektir ki bu, örgüt kültürünü tanımlamaktan ziyade örgütsel değerlere bağlılığın ne derecede gerçekleştiğini belirlemeye yöneliktir.

Buraya kadar anlatılanlardan anlaşılacağı gibi, bu çalışmada yer verilen ölçeklerden kimi mevcut kültürü tanımlamaya yardım etmekte, kimi kültürün oluşumunda etkileşim ve iletişimin önemine değinmekte, kimi kültürü güçlü ya da zayıf oluşuna göre değerlendirmekte, kimi ise birey-örgüt uyumuna dikkat çekmektedir. Zamanou ve Glaser'ın ele aldığı kültür ölçeği gibi bazı ölçekler kültürel öğeleri derinlemesine inceleme imkanı vermezken, Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri, Örgüt Kültürü Profili ve Litwin ve Stringer'ın Örgüt İklimi Ölçeği gibi ölçüm araçları kültürle ilgili daha kapsamlı bilgiler sağlamaktadır.

Örgüt Kültürü konusunda araştırma ve inceleme yapmak isteyen yöneticilerin bu ölçüm araçlarının özelliklerini dikkate alarak amaçlarına uygun olanını seçmeleri gerekir. Örneğin, oldukça titiz bir biçimde hazırlanan Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri'nin kültüre ilişkin detaylı bir inceleme imkanı verdiğini, Örgüt Kültürü Profili ve Harrison'un Kültür Ölçeği'nin mevcut kültürle birlikte birey-örgüt uyumunu anlamaya yardım ettiğini ya da Örgüt İklimi Ölçeği'nin örgüt kültürü olgusunun çalışanlarca algılanış biçimini daha somut ve anlaşılabilir bir görünüme kavuşturduğunu bilmeleri gerekmektedir. Böylece, amaçları doğrultusunda hangi ölçüm aracından faydalanabileceklerine daha kolay karar verebilirler. Ölçüm aracının amaçlara uygun oluşuna göre seçilmesinin yanısıra, uygulanacak kitlenin özelliklerine ve sonuçların kimler tarafından değerlendirileceğine göre de tayin edilmesi gerekir. Uygulamanın yönetici kademesini, astları ya da tüm örgütü kapsama durumuna göre, cevaplama kolaylığı olan ya da değerlemsi güç olmayan ölçüm araçlarına yönelinebilir.

Örgüt kültürünün ölçülmesi ile ilgili gözönünde bulundurulması gereken önemli bir hususun, kültürün tayini için yararlanılan ölçeklerin o örgütün kültürünü ölçmeye uygun olup olmadığının ve hazır bir ölçek kullanılıyorsa bu ölçeğin o kültüre adapte edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi olduğu söylenebilir. Nitekim Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri'nin benzeri, Güçlü-Zayıf Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği ülkemizde bazı araştırmalarda kullanılmış ölçüm

araçlarındandır. Ayrıca kültürle ilgili araştırmalarda bu ölçüm araçlarından sadece birine bağlı kalmayıp, bunların sonuçlarını gözlem ve görüşme gibi yardımcı veri toplama teknikleri ile desteklemenin daha uygun olacağı ileri sürülebilir. Bir diğer önemli hususun ise, bazı mevcut standart ölçeklerin kullanılmasına sıkı sıkıya bağımlı kalınmayarak, her ne kadar zahmetli olsa da, örgütün özelliklerini dikkate alacak yeni kültür ölçekleri oluşturulmasına çalışılması olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünü ölçmenin her ne kadar karmaşık ve güç bir süreç olduğu belirtilse de, örgütleri tanımak, anlamak ve örgüt içerisindeki uygulama ve davranışlara bir anlam vermek, bireyleri paylaşılan norm ve amaçlar etrafında ortak davranışlara yönlendirmek ve örgütsel değişimlerin nasıl benimsenip örgütsel faaliyetlerin bir parçası haline geldiğini açıklayabilmek gibi hayati fonksiyonlara sahip olması sebebiyle yeri ve önemini korumaya devam ettiği görülmektedir. Bu konuda yapılan tüm araştırma ve çalışmaların, kültürün ölçümü ve belirlenmesi hususunda daha geniş bir bakış açısı kazanılması ve yeni ölçüm yöntemleri geliştirilmesine katkıda bulunacakları söylenebilir. Böylece işletmeler de bu çalışmaların sonuçlarından en etkin bir biçimde faydalanma olanağına sahip olabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Beach, Lee Roy (1993) Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- French, Wendell L., Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig (1985) Understanding Human Behavior in Organizations. New York: Harper & Row, Publishers.
- Handy, Charles (1993) Understanding Organizations. New York: Oxford University Press.
- Harris, Phillip R. and Robert T. Moran (1996) Managing Cultural Differences (4th ed.). Houston: Gulf Publications.
- Luthans, Fred (1995) Organizational Behavior (7th ed.) New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mayo, Andrew (1994) Managing Careers: Strategies for Organizations. London: Institute of Personnel Management.
- McNabb, David E. and F. Thomas Sepic (Summer 1995) "Culture, Climate and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change". Public Produc-

- tivity&Management Review 4, 18, 369-385.
- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman and David F.Caldwell (1991) "People and Organizational Culture:A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". Academy of Management Journal, 3, 34, 487-516.
- Reynierse, James H. and John B.Harker (1986) "Measuring and Managing Organizational Culture". Human Resource Planning, 1, 9, 1-8.
- Schein, Edgar H. (1988) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, William E. (1994) The Reengineering Alternative:A Plan for Making Your Current Culture Work. Illinois:Irwin Publishing.
- Tosi, Henry L., John R:Rizzo and Stephen J.Carroll (1994) Managing Organizational Behavior. Blackwell Business.
- Zamanou, Sonia and Susan R. Glaser (December 1994) "Moving Toward Participation and Involvement: Managing and Measuring Organizational Culture". Group & Organization Management, 4, 19, 475-502.

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. BASKI

İsteme adresi:

**İ.Ü. İşletme Fakültesi
İşletme İktisadi Enstitüsü - AVCILAR
Tel.: (0212) 590 14 27 Fax: (0212) 591 99 78**

BAKIM YÖNETİMİ İÇİN BİLGİSAYAR PROGRAMLARININ SEÇİM KRİTERLERİ

Bakım Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı

Bilgisayar teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucu, diğer alanlarda olduğu gibi, bakım yönetim sahasında da işlevlerin gerçekleştirilmesinde bilgisayarlı iletişim sistemlerinin kullanılması hızla yaygınlaşmaktadır. Bilgisayarlı yönetim sistemleri, başlangıçta maliyet muhasebesi ve stok kontrolü için kullanılmaya başlanmış ve daha sonra bütün yönetim alanlarına girmiştir (Pintelon & Gelders, 1992). Bu alanlar arasında; bina ve ekipman otomasyonu, planlama, programlama, koruyucu bakım, raporlama, başarımların takibi, muhasebe, malzeme, arıza tesbiti, ekipmanın montajı sayılabilir.

İşletmelerde maliyetlerin düşürülmesinde, düşürülmesi gereken alanlardan ilk sırada ele alınacak olan bakım olmalıdır. A.B.D.'de yakın tarihlerde yapılan çalışmalarda bakım maliyetlerinin imalat kolunda toplam giderlerin %15-40'ı kadar olduğu belirlenmiştir (Shearman, 1991). Bakım maliyetleri, yakın gelecekte, işletme maliyetleri içinde en büyük kalemi oluşturacaktır. 2000'li yıllarda bakım yönetiminin daha büyük bir özen gerektirmesinin nedenleri arasında;

- Ekipman ve proseslerin otomasyonu,
- Bina kontrol sistemlerinin otomasyonu,
- Daha karmaşık ayar talepleri,
- Küresel pazarda rekabet edebilme gerekliliği,
- Geçmişe oranla daha hızlı teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak artan eğitim talepleri ile
- Hızlı teknolojik gelişmeler nedeniyle ihtiyaç duyulan düzeyde kalifiye eleman kıtlığı sayılabilir.

Yrd.Doç.Dr.Ertuğrul Tarcan
Yrd.Doç.Dr. Ergin Sait Varol
İstanbul Üniversitesi
Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu

lir.

Yatırımların gittikçe daha az iş gücü, daha fazla sermaye şekline dönüşmesi, sermayenin geri kazanımını ön plana çıkarmaktadır (Westerkamp, 1998). Bazı yöneticilerin bakım harcamalarını azaltmak amacıyla gerekli yatırımlardan kaçınmaları, yedek parça stoklarını bulundurmama gibi davranışları, sonuçta yine maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. En yüksek verimliliğin en düşük bakım maliyetiyle sağlanması gibi bir paradoks söz konusudur. Bu paradoks amaç, işletmelerin daha yoğun olarak bilgisayarlı bakım sistemlerini kullanmalarıyla çözülmüştür. Bilgisayarlı sistemlerle bakım maliyetlerinin %5-20 arasında azaltılması olasıdır. Bilgisayarlı bakım sistemleri başlıca dört maliyet alanında fayda sağlamaktadır. Bunlar, stok, satın alma, iş gücü ve ekipman duruş maliyetleridir (Egol, 1990).

İletişim maliyetleri, işletme maliyetleri içinde dikkat çekici bir orana sahiptir. Örneğin, hastanelerdeki iletişim maliyetlerinin toplam işletme maliyetlerine oranının %25 kadar olduğu yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir (Schulz & Johnson, 1976). Bu iletişim maliyetleri içinde yer alan bakım yönetimi ile ilgili görünen maliyetler yanında, bakım işlevlerinden kaynaklanan uygun iletişim sistemlerinin kullanılmamasının getirdiği, bir buz dağının su altında kalan kısmı gibi hatırı sayılır büyüklükte görünmeyen ek maliyetler söz konusudur (Tarcan, 1998). Gittikçe daha gelişmiş ve daha karmaşık teknolojilere sahip ekipmanların kullanılmaya başlanması, yöneticilerin iletişim ihtiyacını arttırmıştır. Böylece, bilgisayar sistemlerinin yönetim açısından önemi daha da fazlaş-

mıştır. Yine, yaşam kalitesinin yükselmesi, yeni ilaçlar, cerrahi işlemlere alternatif tedavi yöntemlerinin bulunması gibi nedenlerle azalan hasta başvuruları ve kısalan hastanede yatma süreleri yüzünden, sağlık kuruluşlarının gelirleri azalmaya başlamıştır. Bu nedenlerle artan rekabet ortamında bir taraftan yeni gelir kaynakları yaratmak için kişilere sağlık kuruluşlarının verdiği hizmetlere sanal yoldan ulaşma imkanı verilirken (Sullivan, 1999), diğer yandan hastane ve sağlık kuruluşları hakkındaki bilgilerin, hastalara veya isteyen kişilere sanal yoldan açılması (Rafi, 1999), hastane performans kriterlerini (Çatalca, 1989) etkileyen bakım yönetiminin önem derecesini büyütüştür. Halen tartışılmakta olan, Türkiye'nin yeni sağlık politikalarına göre, hastanın sağlık kuruluşunu kendisinin seçme hakkı yaygın olarak hayata geçirildiğinde bu durum daha da önem kazanacaktır. Yasal birtakım sınırlamalar ve cezalar, gerek sağlık iş kolundaki, gerekse diğer iş kollarındaki işletmelerin dikkatli çalışmalarını gerektirmekte ve bakım yönetimine yoğun denetim sorumluluğu getirmektedir (Wilson, 1999).

Bilgisayar sistemleri, işletmelerde yalnızca bakım hizmetleri yönetimi için değil diğer tüm faaliyetlerin yönetim süreçleri için de kullanılmalıdır. Söz konusu uygulamalar, örneğin sağlık kuruluşlarında sadece bakım hizmetleri için değil, klinik mühendisliğinden hasta takibine kadar her alanda düşünülmelidir. Bakım hizmetlerinin otomasyonu tek başına yeterli değildir. Bütün hizmetlerde otomasyon olanaklarından faydalanma da yine yeterli olmayacaktır. Her hizmetin diğer hizmetlerle uyumlaştırılması gereklidir. Sağlık kuruluşlarından, fabrikalara, otellere, iş merkezlerine kadar geniş bir alanda otomasyona geçiş söz konusudur. Bütün bu işletmeler, örneğin hastaneler, hastalarıyla iletişimi sağlamak, hastalarının geçmiş sağlık verilerini elde etmek, diğer sağlık kuruluşları, bilgi bankaları v.b. yerlerle irtibatlarını sağlamak için gelişen iletişim olanaklarından yararlanma yoluna gitmektedirler. Advanced Manufacturing Research (AMR) kuruluşunun bir araştırmasında, üreticilerin %71'inin müşterileri ile internet üzerinden iletişim kurmuş oldukları belirlenmiştir (Allnoch, 1997). Bu faaliyetlerin en ileri seviyede

gerçekleştirilmesi akıllı binalar vasıtasıyla sağlanmaktadır (Tarcan, 1998). Şekil 1' de (Fujie & Mikami, 1991) bir akıllı bina organizasyon şeması verilmiştir.

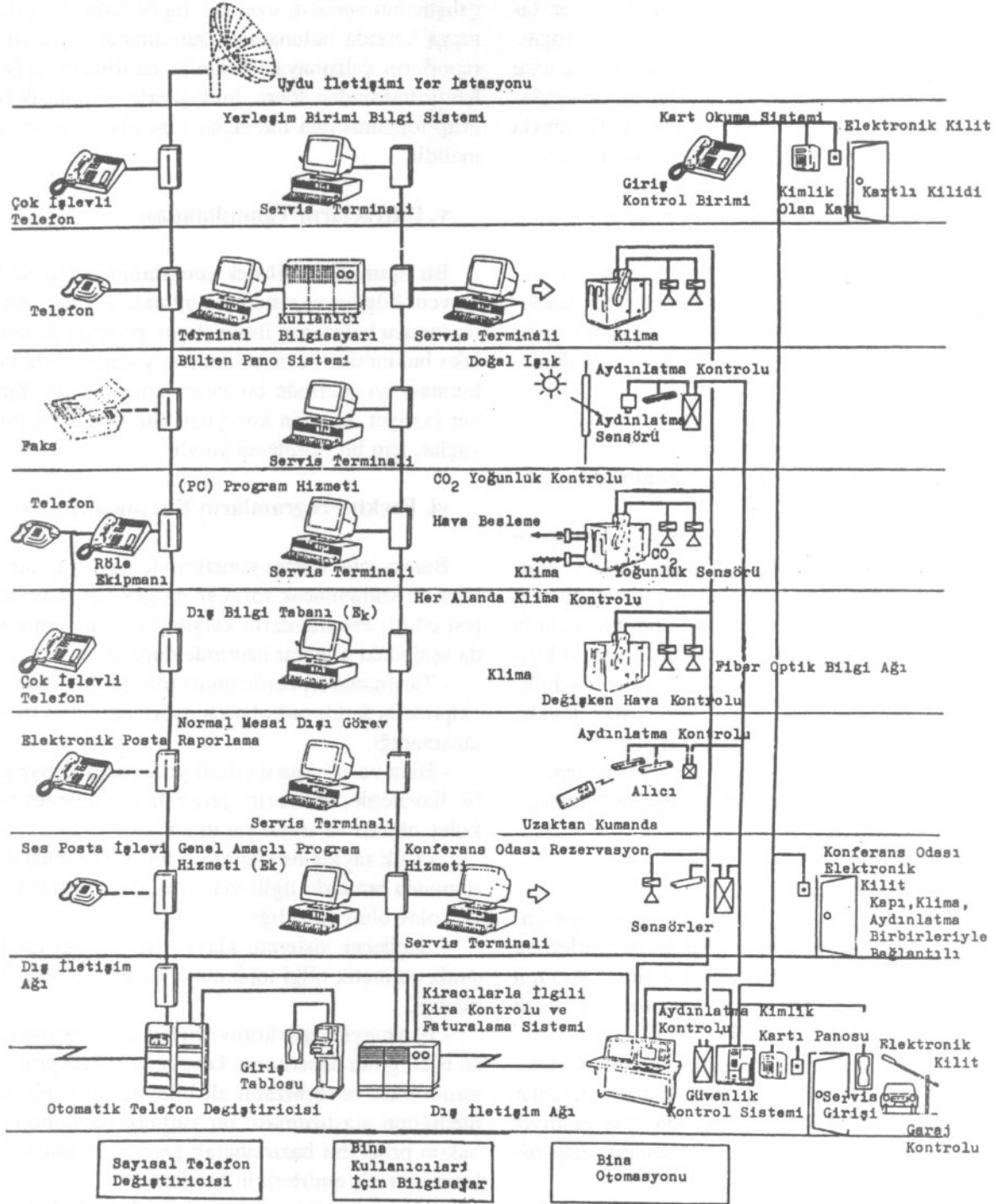
Bilgisayarlı sistemlere geçişle her şeyin beklendiği gibi gitmesi söz konusu olmayabilir. Eğer bina veya teçhizatın tasarımı kötü yapılmışsa veya bakımı hatalı yapılıyorsa bilgisayarlı sistemlerin bunları yok etmesi olası değildir (Hawkins, 1987). Bilgisayarlı sistemler insanlar için bir araçtır, kararları insanlar verecektir (Rodden, 1988). Yeni sistem, bakımın zayıf yönlerini giderme konusunda insanlara bir fırsat sunmaktadır. Ancak, bakım personelinin veya yönetim işlevinin yerini alması söz konusu değildir. Bilgisayarlı sistemlerin, işletmelerin örgütsel yapıları üzerine etkilerinin de göz önüne alınması gerekir (Ülgen, 1990). İyi hazırlanmış bilgisayarlı bakım sistemi ancak iyi bir bakım örgütüyle anlam kazanacaktır (Simpson, 1988).

Bilgisayarlı Bakım Yönetim Programlarının Seçimindeki Aşamalar

Bakım konusunda, farklı firmalar tarafından pazara sunulan çok sayıda bakım yönetim programı vardır; bunlar farklı işkoluna göre üretilmiş olsa bile, aynı işkolunda yer alan işletmelerin farklı ihtiyaçları için yetersiz kalabilir (Shearman, 1991). Bilgisayarlı bakım sistemlerinden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için program seçiminden önce bazı analizlerin yapılması gereklidir. Konu hakkında ön araştırma yapılmadan, bu sistemleri pazarlayan şirketlerin taraflı yönlendirmesi sonucu verilecek kararlar, işletmelere çok pahalıya mal olacak hatalar doğurabilir. Bakım yönetim programlarının seçiminde yanlış bir karar vermemek için yapılması gereken çalışmaları şu şekilde ele alabiliriz (Armstrong, 1988a, 1988b ; Mann, 1980 ; Singer, 1998) :

i. Bölüm Felsefesinin Belirlenmesi

İşletmelerde bir programın seçiminde, kullanıcının sorununa göre değil de, seçime karar verecek olanların sorunu anladıkları şekle göre bir değerlendirme eğilimi yaygındır. Program üst yönetim, planlamacılar veya ilk kademe yöneticiler ve



Şek 1 : Akıllı Binaların Organizasyonu.

ustalar tarafından kullanılabilceğinden, her bir grubun talepleri farklılıklar gösterecektir. Programın tüm grupların ihtiyaçlarını karşılaması arzu edilir, ancak, programlar farklı seviyelerde yazılabileceğinden, ilgili kullanıcıların katkılarıyla gruplar için bir öncelik sıralaması yapılmalıdır.

ii. Mevcut Sistemin İncelenmesi

Genellikle elle çalıştırılan bakım yönetim sistemlerinin yetersizlikleri, kullanıcıların tecrübeleden yararlanarak belirlenmelidir. Bakım bölümünde kullanılan her evrağın kullanılma nedenleri araştırılmalıdır.

iii. Bilgisayar Programları ve Kullanımı Hakkında Bilgi Edinilmesi

Genel olarak bakım yönetim bilgi alışverişi ve yeni sisteme geçişe direnç gösterenlerin ikna edilmesi sözkonusudur. Direnci yenilemeyenlerin benzer kademede bu tür programları kullananlarla görüştürülmesi, yine başarısız olunuyorsa, o kişilerin iknasının zamana bırakılması düşünülebilir. İhtiyaçların analizi görüşmelerinin başlangıcında, aşağıdaki konular üzerinde durulur:

- Atölyelerin bilgi deposundan yararlanma.
- Şartname belgeleri, yedek parça kodlaması.
- Ekipmanın geçmişi.
- İş emri sistemi.
- İş emniyeti tedbirleri.

Daha sonra; evrak azaltılması, evrak yazımında zaman kayıplarının düşürülmesi, iş emirleri ve ekipman özellikleri ile ilgili dosyalama sisteminin geliştirilmesi yoluyla zaman tasarrufunun nasıl sağlanacağı araştırılmalıdır.

Bir sonraki aşamada; personel hakkındaki telefon numaraları, adresler, eğitim, kıdem, ünvanlar v.b. bilgiler, bölümle ilgili harcamalar ve emniyet istatistikleri konularında bilgi sisteminin geliştirilmesi olanakları ele alınmalıdır.

Son olarak, kelime işlem, raporlar, grafikler, çizim, diğer bölümlerle iletişim, proje planlama v.b. konular incelenir.

Programın içeriği belirlenirken, kullanıcıların ihtiyaçlarının dikkate alınması unutulmamalı ve

çalışmanın sonucu, özet bir rapor halinde, çalışmaya katkıda bulunanlara sunulmalıdır. Sunulan raporların çalışmaya katılanlar tarafından değerlendirilmesinden sonra, bu kişilerle yapılacak bir grup toplantısında ihtiyaçlar tam olarak belirlenmelidir.

v. İhtiyaçların Tanımlanması

Bu aşamada seçilecek programın işletmedeki mevcut bilgisayar sistemine uyumu gerekir. Analiz sonucu belirlenen ihtiyaçların; programda mutlaka bulunması veya bulunması yararlı ya da bulunması iyi şekilde bir tanımlama yapılıdır. Yine her faaliyet, örneğin koruyucu bakım ile ilgili ihtiyaçlar, için bir gruplama yapılır.

vi. Farklı Programların Karşılaştırılması

Bunun için, bakım yönetimiyle ilgili yapılacak işler ve kullanılacak formlar programlar üzerinde test edilir. Programların karşılaştırılması esnasında aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır :

- Tarifname (specification) formlarının bina ve ekipmanın farklı parçalarına uyarlanabilinip uyarlanamadığı.

- Bina ve ekipmanla ilgili yeni parça, cihaz gibi ilavelerde, bunların programa eklenmesinin kolay olması ve sorun yaratmaması.

- Çok sayıda benzer cihaz v.b. bulunması durumunda bunlarla ilgili verilerin alınmasının kısa ve kolay olup olmadığı.

- Seçilecek sistemin klavye ile bilgi girişi dışında otomatik bilgi toplamaya da uygun olup olmadığı.

- İşletmeyle ilgili koruyucu bakım işlevinin nasıl işlediğinin denenmesi, koruyucu bakım programının bina ve teçhizatın alt bileşenlerine inip inmediğinin araştırılması, bir haftalık bir koruyucu bakım programı hazırlanarak gerçek durumun izlenmesi ve iş emirlerinin basılması.

- Planlanan işler ile yapılan işlerin karşılaştırılması.

- Geçmişteki bilgileri kullanabilme ve bunlardan faydalanarak düzeltmeler, yeni formlar v.b. işleri yapabilme.

- Gelecek haftaya ait planlanan işler için bir tarama yapılması.

- Belirli bir zamanda hangi işin planlanmış olduğunun raporlanması, bir çalışanın bütün yıl boyunca iş yükü gibi veriler.

- Seçilecek bilgisayarlı yönetim sistemlerinin gelecekteki gelişen ve değişen ihtiyaçlara göre yeni sistemlere uyum sağlayabilmesi, genişlemeye engel olmaması.

- Program veri toplama, analiz etme, uyarı, müdahale ve çözüm üretebilme yeteneklerine yani interaktif özelliğe sahip olmalıdır; örneğin Ankara'daki bir tesisin klima sistemlerinde meydana gelen bir arızanın İstanbul'daki bürodan belirlenip giderilmesi, bir otelde müşteri rezervasyonuna göre odaların ısı kontrolünün otomatik olarak yapılabilmesi gibi.

Burada sayılan konular öneri niteliğinde olup her işletmenin kendine göre taleplerinin olacağı ve bunlara göre bir mukayese sistemi geliştirebileceği hatırlanmalıdır.

vii. Raporlar

İhtiyaç analizleri yapılırken gerek duyulacak bir raporlar listesi hazırlanmalıdır ve bu arada her bir raporun ne için kullanılacağı sorgulanmalıdır. Bilgisayarların rapor üretme yeteneği çok fazla olabilir, ancak bunların ne kadarının değerlendirileceği önemlidir. Her bakım personeli raporlardan farklı beklentilere sahip olduğundan, bu beklentiler raporların belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

viii. Satış Sonrası Hizmetler

Sistem kurulduktan sonra hangi eğitimlerin verileceği, bunlar ücretli ise kaç mal olacağı araştırılır. Sistem çalıştırılmaya başladıktan sonra istenebilecek değişikliklerin ne kadar sürede gerçekleştirileceği incelenir. Sistemin çalıştırılması esnasında bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlar için danışmanlık hizmetinin nasıl alınacağı belirlenir.

ix. Nihai Kararın Verilmesi

Programları pazarlayan firmaların tanıtım gösterileri tamamlandıktan sonra seçilecek program

sayısı 3-4 civarına indirilir. Daha sonra bu programları kullanan işletmelere ziyaret yapılarak, kullanıcıların programın uygulamasıyla ilgili görüşleri alınır.

Ziyaret sonucu bir rapor hazırlanır. Her program paketi için farklı günlerde ziyaret yapılması programların karıştırılmaması açısından tavsiye edilir.

Yukarıda sayılan aşamalar takip edilmişse seçim kolay olacaktır. Birbirine yakın özelliklere sahip programlar finale kalmışsa, son karar için aşağıdaki soruların cevapları değerlendirilmelidir :

- Hangi program günün ihtiyaçlarına göre daha önce programlanmıştır?

- Hangi program daha fazla sayıda işletmede uygulanmaktadır?

- Hangi program kendi işletmenizin iş kolunda daha yaygındır?

- Hangi programın kullanma ve yardım kılavuzları daha iyidir?

- Sisteme alışma hangisinde daha kolaydır?

Program seçimi çalışmalarında, ihtiyaçların altında bir tahmin yapılmamasına, terminallerin paylaşılmasına, gelecekteki ihtiyaçların gözardı edilmemesine, kelime işlem, proje, planlama gibi işler için uygun terminal seçilmesine, maliyetler hesaplanırken bilgi toplama maliyetlerinin ihmal edilmemesine, bilgi toplamak için kendi personeliniz dışında eleman kullanılmamasına, programı kullanabilecek bakım dışındaki bölümlerin ihtiyaçlarının unutulmamasına, danışman kullanılacaksa bu kişinin programı satan firmayla ilişkisinin olmamasına dikkat edilmelidir. Ancak bunların ne kadarının değerlendirileceği önemlidir. Her bakım personeli raporlardan farklı beklentilere sahip olduğundan, bu beklentiler raporların belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

Sonuç

Bakım yönetimi artık, kontrolü mümkün bir kar sağlama özelliği taşıması sebebiyle, esas işletme faaliyetlerinden biri olarak görülmekte ve hepimizin yaşam standartlarına artı değerler katacak verimlilik çalışmaları arasında haklı olarak kendine önemli bir yer edinmektedir. Bakım

yönetimi ile ilgili bilgisayar programlarının seçimi yapılırken, son kararı vermeden önce, ileride karşılaşılması olası sorunları en aza indirmek amacıyla, program özellikleri titizlikle araştırılmalıdır.

Bilgisayar programları işletmenin mevcut tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde veya bütçe imkanlarına göre aşamalı olarak satın alınabilir. Seçilecek programlar, kademeli eklemeler veya yeni doğan ihtiyaçları karşılamak için, benzer programları üreten rakiplerin ürünleri ile uyum sağlayacak özellikte, yapılacak genişlemeye uygun olmalıdır. İşletmenin diğer bölümlerine veya bir gruba ait diğer işletmelere yada internet sistemine bağlanılmasını engelleyici olmamalıdır. Programın bilgi toplama, bilgilerin girilmesi, değerlendirilmesi ve analiz edilmesi özellikleri yanında, gelen verileri değerlendirdikten sonra gerekli durumlarda sorunlara çözüm getirebilen interaktif özelliği bulunmalıdır.

KAYNAKLAR

- Allnoch, A. (August 1997). Manufacturers Embrace Internet as Customer Service Tool. IIE Solutions 29 (8), 8.
- Armstrong, C.N. (1988a). Selecting A Computerized Maintenance Management Program. Pulp and Paper 89 (11), 36-39.
- Armstrong, D.S. (1988b) Learning To Live With An On-Line Maintenance System. Pulp and Paper Canada 89 (8), 52-55.
- Çatalca, H.. (1989). Hastane Hizmetlerinde Kalite Sağlama ve Değerleme Sistemleri ve Örnek Olaylar. Doktora Tezi,

İ. Ü. İşletme Fakültesi.

- Egol, L. (June 1990). Save Dollars on Maintenance Management. Chemical Engineering 157-162.
- Fujie, S., & Mikami, Y. (1991) Construction Aspects of Intelligent Buildings. IEEE Commnications Magazine. 29 (4), 10-11.
- Hawkins, S.A. (February 1987). The Intelligent Building And Its Potential For The UK. CME (2), 30-32.
- Mann, L. (February 1980). Evaluating A Computer For Maintenance Management. IE 28-32.
- Pintelon, L.M., & Gelders L. F. (1992). Maintenance Management Decision Making. European Journal of Operational Research 58 (3), 301-317.
- Rafi, N. (February 1999). Check Out Your Hospital Online. Money 28 (2), 168-169.
- Rodden, G. (1988). Total Involvement Maker Preventive Maintenance Work As It Should. Pulp and Paper 89 (12), 20.
- Schulz, R., & Johnson A. C. (1976). Management of Hospitals. N.Y.: Mc Graw-Hill Book Co..
- Scott-Wilson, G. (May 1999). On-line Managers. Hospital Development 30 (5), 12-13.
- Shearmen, J. (1991). Computerized Maintenance Saves Money. Chemical Engineering 98 (10), 179-184.
- Simpson, R. (1988). Computerized Maintenance : Making It work for You. CIM Bulletin 81 (916), 56-60.
- Singer, T. (December 1998). The Great Data Grab. IIE Solutions 30 (12), 35-38.
- Sullvian, P. (1999). Borders Mean Nothing with CMA's Virtual Hospital Corridor. CMAJ :Canadian Medical Association Journal. 161 (3), 301.
- Tarcan, E. (1998). Bina ve Tesislerde Bakım Yönetimi. İ.Ü. Yayın no. 4153. İstanbul : İ.Ü.Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu.
- Ülgen, Hayri., (1990) İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, 2 b., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no. 134. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Westerkamp, T.A. (1998) Evaluating the Maintenance Process. IIE Solutions 30 (12), 22-27.

ARAŞTIRMA



PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR HOLDİNGE BAĞLI KURULUŞLARDA ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞ VE TUTUMLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Oya Özçelik

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,
Personel Yönetimi Anabilim Dalı

Birey ve değerlendirme kavramı arasındaki ilişki çok eskilere dayanmaktadır. Toplumun en küçük birimi (kurumu) olan aileden başlayarak, tüm kurumlar insanların birbirlerini değerlendirmelerinin sonuçlarına göre oluşturulmuşlardır.(Aşkun 1982)

Bu kurumlar arasında önemli yer işgal eden işletmeler (örgütler), insanı istihdam etmekte ve burada, bir işverene bağlı olarak belirli bir ücret karşılığında çalışan kişi, işgören (işçi, emek sahibi, çalışan) konumuna gelmektedir. Bir işgörenin hem işe alınması hem de işte çalışmayı sürdürebilmesi için ise, örgütün kendisinden beklediği bazı özelliklere sahip olmasını gerekir.

Uzun vadede bir organizasyonun başarısı, çalışanlarının ne kadar iyi performans gösterdiklerini ölçüm yeteneğiyle ve bu bilgileri şu anda mevcut performans standartlarını geliştirmeye yönelik olarak kullanmaları ile sağlanır.(Fisher, Schoenfeldt, Snaw 1990)

Bu noktada karşımıza çıkan değerlendirme süreci, birey açısından devamlılık göstermektedir. Daha işe kabul aşamasında çeşitli faktörler açısından değerlendirilmeye tabi tutulan kişi, çalışma hayatı süresince belli amaçlar doğrultusunda ve belirli aralıklarla değerlendirilecektir.Böylelikle bireyin, işletme içindeki konumu, gelişimi, alacağı ödüller ve gelecekteki kariyeri bu çalışmaların ışığı altında saptanacaktır. İşte bu noktada karşımıza per-

formans değerlendirme çalışmaları çıkmaktadır.(Uyargil 1998)

Başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme, bireyin işte gösterdiği başarı ve gelişme potansiyeline bağlı olarak yapılan sistematik değerlendirme çalışmaları(Ataay 1985) olup, bireysel iş performansının periyodik olarak denetimini ve değerlendirilmesini sağlayan bir sistemdir.(Mondy ve Noe 1987) Bir başka deyişle; önceden belirlenmiş başarı kriterleri ve standartlarına göre; bireylerin belli bir dönemdeki mevcut başarı durumlarını ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar performans değerlendirme olarak adlandırılır.(Uyargil 1998)

Performans değerlendirme çalışmalarından edinilen bilgilerin oldukça geniş bir kullanım alanları vardır. Bunları; insangücü planlama, seçim ve işe yerleştirme kararlarını alma, ücret, ikramiye, prim ve diğer yan ödemeleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, eğitim-geliştirme programlarını hazırlama ve değerlendirme, mesleki yükselmeler ve transferler, işten çıkarma, gelecekteki performansı belirleme, kariyer planlama, içsel iletişimi sağlama ve maliyetlerinin kontrolü olarak belirtmek mümkündür.(Carrell, Kutnitz, Elbert 1989 ve Geylan 1996)

Performans değerlendirme çalışmalarının biçimsel anlamdaki ilk uygulamaları, I. Dünya Sa-

vaşı sırasında A.B.D.'de Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapılmıştır. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümlerine bağlı olarak verimlilik ölçümü çalışmalarlarıyla örgütlerde biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.(Uyargil 1994)

Performans değerlendirme sisteminin amacı; bireyin işteki başarısını ve gelecekteki potansiyel gelişimini değerlemek ve yönetici ile astlar arasında iyi bir iletişim ve işbirliği oluşturarak, örgüt ve birey için önemli sonuçlara ulaşmak olarak belirtilebilir.(Uyargil 1998)

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR HOLDİNGE BAĞLI KURULUŞLARDA ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞ VE TUTUMLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.

I- ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmamızın konusunu, performans değerlendirmenin etkinliği üzerine, çalışanların görüş ve tutumlarının incelenmesi oluşturmaktadır.

Performans değerlendirmenin amacı, yukarıda sözedildiği gibi bireylerin (çalışanların) mevcut performanslarını değerlemek ve gelecekteki potansiyel başarılarını objektif olarak belirlemektir. Ancak performans değerlendirmede kullanılan çeşitli yöntemler, bu amaç doğrultusunda geliştirilmiş olmakla birlikte; uygulamada objektif değerlendirme konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar ise bazı nedenlerden kaynaklanmakta olup; - Performans değerlendirme için seçilen yöntemlerin, saptanan kriterlerin ve standartların uygun olmaması; - Değerleyicilerin uygulama ve yorumlama hataları; - Yöneticilerin performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve tutumları ve de; - Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve tutumları şeklinde gruplanabilir.(Uyargil 1994 ve Geylan 1996)

Bu noktada performans değerlendirmede karşılaşılan sorunların, nedenlerinin (kaynaklarının) gerçekçi olarak tesbiti önem kazanmaktadır. Ve yukarıda saydığımız dört ana nedenin incelenme-

si, sistemin uygulanmasında karşılaşılan sorunların azalmasına ya da ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

Ancak çeşitli güçlükler karşısında, bu nedenlerin tümünün ele alınıp, incelenmesi mümkün görünmediğinden, çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve tutumları bu araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir.

II- ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, çalışanların çeşitli tutum boyutları açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve tutumlarını belirlemeye yöneliktir. Ayrıca burada, çalışanların analiz öncesinde dahil edildikleri gruplar açısından görüş ve tutumlarının farklı olup olmadığının saptanması sözkonusudur. Yani, araştırmamızda, mevcut durumun tesbitine çalışılmaktadır. Bu durumda araştırma modelinin, durum belirleyici ya da tanımlayıcı model olduğu söylenebilir.(Kurtuluş 1996)

III. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve tutumlarının incelenmesi ve de bazı bireysel özelliklerine göre kişilerin görüş ve tutumlarının farklılaşmış ve farklılaşmadığının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu ana amaç doğrultusunda ise, bazı alt amaçlar;

-Bireylerin genel olarak performans değerlendirmeyi nasıl gördüklerinin belirlenmesi,

-Performans değerlendirmenin çeşitli boyutlarında (uygulama alanları, sistemden kaynaklanan hatalar ve uygulama hataları, v.b.) çalışanların görüş ve tutumlarının nasıl olduğunun saptanması;

-Bireylerin performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinin ait oldukları çeşitli gruplara göre (yaş, eğitim gördüğü alan v.b.) farklı olup olmadığının ortaya konulması;

-Gruplararası bu farklılıkların en çok hangi tutum boyutunda gerçekleştiğinin saptanması;

-Verilere göre, bireylerin ait oldukları gruplara ne ölçüde atandığının belirlenmesi olarak belirtilebilir.

IV. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın ana kütlesi, bir holdinge bağlı kuruluşlarda çalışanlardan (mavi yakalılar hariç) oluşturmaktadır. Doğal olarak, tüm ana kütleyle ulaşmak imkan dahilinde olmadığı için, bu kuruluşlardan ana kütleyle temsil yeteneğine sahip olduğunu düşündüğümüz bir kuruluş örnek kütle olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada, örnek kütlelerin tamamına ulaşılmıştır ve gönderilen 52 anketten, 51 tanesi cevaplanmış olarak geri alınmış ve analizlere dahil edilmiştir.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI

Zaman ve ulaşma gücü açısından, araştırmamıza bu holdingin birkaç kuruluşunda çalışanlar dahil edilmek istenmesine rağmen, örnek kütle sadece bir kuruluştaki çalışanlarla sınırlandırılmıştır.

Katılanlara soruları aynı yönde algılama, anlama ve yanıt verme ve bir de analizlerde kolaylık sağlaması açısından anket, performans değerlendirmenin bazı boyutları ihmal edilerek (örneğin, performans değerlendirme yöntemleri hakkındaki görüşler, gibi) hazırlanmıştır.

Araştırmamızda bazı varsayımlardan hareket edilmiştir. Öncelikle katılanların tümünün, soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca kullanılan anket yönteminin veri toplamada en uygun araç olduğu ve uygulanan istatistik teknikler ile en gerçekçi sonuçlara ulaşıldığı varsayılmıştır.

VI. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmamızda, teoride yer alan performans değerlendirmeyle ilgili bazı boyutlar göz ardı edilmekle birlikte, performans değerlendirmeye ilişkin çalışanların görüşlerini, çeşitli boyutlarında ölçen yirmi tane değişken, yani olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşan, tutum boyutları yer almaktadır. Bu yirmi değişkenin analizi (Y1....Y20)

sonucunda, her bir değişken için, bireylerin ortalama tutum puanı tesbit edilmiştir.

Ayrıca ankette, bireylerin farklı özelliklerini belirlemeye yönelik 5 tane kişisel durum değişkenleri Yaş (S1), Cinsiyet(S2), Eğitim durumu(S3), Eğitim Gördüğü Alan (S4), Görev Ünvanı (S5) yer almaktadır.

Araştırmada, veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anketin kişisel durum değişkenleri dışındaki diğer değişkenleri (tutum değişkenleri) için, beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Cevap seçenekleri 1 ile 5 arası değerlendirilmiş; olumlu ifadelerde; 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Fikrim Yok; 4= Katılıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde; olumsuz ifadeler de ise; 1= Tamamen Katılıyorum; 2= Katılıyorum; 3= Fikrim Yok; 4= Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılmıyorum; olarak puanlanmıştır. Böylelikle 5 puan en olumlu görüşü, 1 puan ise, en olumsuz görüşü yansıtmaktadır.

VII. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak test edilmek üzere bazı hipotezler geliştirilmiştir.

Bunlar;

Ho: Çalışanların genel olarak performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri olumsuzdur.

Ho: Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin her bir tutum boyutuyla ilgili görüşleri olumsuzdur.

Ho: Çalışanların ait oldukları yaş gruplarına göre; performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ho: Çalışanların cinsiyetleri açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ho: Çalışanların eğitim düzeyleri açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ho: Çalışanların eğitim gördükleri alana göre; performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ho: Çalışanların görev ünvanlarına göre; per-

formans değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur; şeklinde belirtilebilir.

VII. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLERİ

1. Frekans Dağılımları ve Güvenilirlik Analizi.

Araştırma verileri (ankete katılanlardan alınan cevaplar) bilgisayar aracılığı ile değerlendirilerek, bireylerin hangi sıklıkta, hangi ifadeleri seçtikleri sayı ve yüzde olarak belirlenmiş, ve ortaya çıkan frekans dağılımları yorumlanmıştır.

“Tam güvenilebilir bir ölçüm, tamamen hassas ve hatadan arındırılmış bir ölçümü ifade eder. Örnekleme çalışmalarında çıkarılacak sonuçlar, ölçümlerin ne denli güvenilir yapıldığına bağlıdır.”(Fırat 1996, s.32) Bu nedenle anketin ne ölçüde güvenilebilir bir ölçüm gerçekleştirdiğinin tesbiti için, güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach ∞) hesaplanmıştır.

2. Faktör Analizi

“Faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir çok değişkenli bir analiz türüdür.”(Kurtuluş 1996, s.482) Burada amaç, çok sayıda değişken arasındaki değişkenliği birkaç değişken altında toplamak ve birçok değişken yerine, bunları tanımlamaktır.Böylece, birçok değişken yerine, bu değişkenleri tanımlayan (gruplayarak) birkaç değişken seti (faktörler) oluşturulur.(Fırat 1996) Bu da araştırmacıya, hesaplamaları daha aza indirgeyerek, analizde kolaylık sağlar.

Ayrıca, ilişkisi olması beklenen değişkenleri bir araya toplayarak, değişken sayısını azaltan faktör analizi, değişkenlerin bu verilerde aynı davranışı gösterip göstermediği hususunda bilgi verir. Böylelikle değişkenlerin iç tutarlılığı sağlayıp, sağlamadığını bize göstermiş olur.(Fırat 1996)

Araştırmamızda, bir faktör analizi yöntemi olarak kabul edilen Temel Bileşenler Analizi

(Principal Component) uygulanmıştır. Analiz sadece değişkenlerin iç denetimini sağlamak için araştırmamızda kullanılmıştır. Bu analizle tüm değişkenlerden 6 tane değişken seti (faktörler) elde edilmesine rağmen, diğer analizler orijinal değişkenlerle yapılmıştır.

3. Ayırma (Diskriminant) Analizi

Ayırma(Diskriminant) analizi, iki veya daha fazla sayıdaki grubun farklılığı ile ilgilenen çok değişkenli ilgi (bağımlılık) analizidir.(Kurtuluş 1996).

Günümüzde çeşitli alanlarda kullanılan ayırma analizi tekniği, iki amaçla kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, çeşitli ortak özellikleri olan bireylerin, bu özelliklerine göre ait oldukları gruplar arasında, çeşitli değişkenler açısından anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesidir.(Çakmak 1992) İkincisi ise; bireylerden elde edilen çok değişkenli bilgilerin, analiz öncesi tanımlanmış gruplardan birisine ait olduğu bilinen bireylerin sınıflandırılmasıdır.(Çakmak 1992)

Araştırmamızda ayırma analizi, her iki amaç içinde kullanılmıştır. Bu analizle, hem bireylerin ait oldukları gruplar arasında, performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri hakkında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş, hem de bireylerin verilerden elde edilen bilgilerle; doğru gruplara atanıp atanmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

IX. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

1. Frekans Dağılımlarının Sonuçları ve Yorumu

Araştırmadan elde edilen ilk bulguları, herbir değişken için ayrı ayrı oluşturulan frekans dağılım tabloları oluşturmaktadır. Aşağıda herbirinin, değişkenler ifade şeklinde verilerek yorumları yapılmıştır. 1 puan en olumsuz görüşü, 5 puan ise en olumlu görüşü ifade etmektedir.

“İlk olarak, performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların başarılarını değerlendirmede etkili yoldur. (Y1)” ifadesine, çalışanların % 76’sı katılmış, % 17,7’si katılmamış ve bireylerin % 5,9’uda bu görüş karşısında kararsız kalmıştır.

Bu değişkenin ortalama tutum puanı 3,78 olup, oldukça yüksektir. Medyan'ın 4,00 olması da bunu doğrulamaktadır. Şu halde, çalışanların bu tutum boyutunda olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir.

“Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken objektif davranmaktadır (Y2)” ifadesine ise, çalışanların % 39,2'si katılmış % 37,2'si katılmamış, %23,5'i ise fikir beyan etmemişlerdir. Bu tutum değişkeninin ortalama tutum puanının 3,08 ve medyanın 3,00 olması, bireylerin ortalama olarak bu ifade karşısında kararsız kaldıkları sonucuna bizi götürebilir. Bu durum ise, olumlu ve olumsuz görüşe sahip olanların sayısının hemen hemen eşit, kararsızlarında (fikir beyan etmeyenler) oranının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Kararsızların oranının yüksek olması ise, bu konuya cevap verecek bilgiye sahip olmamalarından veya bilgilerinin net olmamasından ileri gelebilir.

“Performans değerlendirmenin sonuçları, çalışanlara her hangi bir olumlu katkı sağlamamaktadır.(Y3)” ifadesine çalışanların, % 64,7 si katılmamış, % 3,9'u, bu görüş için fikir beyan etmemiş, % 31,4'ü de bu ifadeye katılarak olumsuz görüşlerini bildirmişlerdir. Özetle çalışanları genel olarak bu konudaki görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir. Değişkenin ortalama tutum puanının 3,43 ve medyan'ın 4,00 olmasıda bu durumun bir göstergesidir.

“Performans değerlendirmenin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de görülmektedir (Y4)” ifadesiyle, yanlış ve adaletsiz uygulamanın, beklenmeyen ve haksız sonuçlara yol açmasıyla ortaya çıkan durumun tesbiti amaçlanmıştır. Ankete katılanların; % 58,8'i bu ifadeye katılarak, olumsuz görüş belirtmiş, % 23,5 bu görüşe katılmamış ve % 17,6'sı ise görüşlerini bildirmemiştir. Özetle, bireyler genel olarak, bu konuda olumsuz görüş bildirmiş, yani performans değerlemenin olumsuz etkilerinin de varlığını kabul etmişlerdir. Değişkenin ortalama tutum puanın 2,61 ve medyan'ın 2,00 olması da bunu doğrulamaktadır.

“Performans değerlendirmeyi adil ve etkin bir şekilde uygulayacak demokratik yöneticilere sahip değiliz (Y5)” ifadesine, çalışanların %41,2'si katılarak böyle yöneticilere sahip olmadıklarını

belirtmişler, %37,3'ü ise bu ifadeye katılmamışlardır. Çalışanların % 21,6'sı bu konuda görüş bildirmemişlerdir. Değişkenin ortalama tutum puanın 2,94, Medyanın ise 3,00 olması, çalışanların genel olarak bu konuda olumsuz daha yakın bir kararsız tutum içinde olduklarının göstergesi sayılabilir.

“Yöneticilerin performans değerlendirmede, kendine bağlı çalışanlara daha yüksek puanlar verme eğiliminde oldukları (Y6)” ifadesine, çalışanların %45,1 katılmayarak, olumlu tutum, %33,3'ü katılarak, olumsuz sergilemişlerdir. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin oranı ise % 21,6 ile oldukça yüksektir. Değişkenin ortalama tutum puanının 3,18 ve medyanın 3,00 olması, çalışanların bu konuda da olumluya daha yakın kararsız tutum içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Yöneticilerin iyi ilişkiler içinde oldukları kişileri daha başarılı olarak değerlendirdikleri (Y7)” görüşüne, çalışanların % 70,6'sı katılarak olumsuz, %15,6'sı ise katılmayarak olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu ifade için fikir beyan etmeyenlerin yüzdesi ise % 13,7 dir. Şu halde, değişkenin ortalama tutum puanına (2,41) ve medyanına (2,00) da bakaran, çalışanların bu konuda olumsuz görüşe sahip oldukları söylenebilir.

“Yöneticilerin kendilerine rakip olarak gördükleri kişileri başarısız olarak değerlendirdikleri (Y8)” görüşüne çalışanların % 52,9'u katılmayarak olumlu, %23,5'i ise katılarak olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanların % 23,5'u da fikrini bildirmemiştir. Görüş bildirmeyenlerin yüzdesi oldukça yüksek olmasına rağmen; değişkenin ortalama tutum puanının 3,39, medyanının ise 4,00 olması, genel olarak bireylerin bu konuda olumsuz düşünmediğini ortaya koymaktadır.

“Yöneticiler açısından bireyin, son dönemlerde gösterdiği performansın değerlendirmede çok etkili olduğu (Y9)” ifadesine, çalışanların % 72,5'u katılarak, yöneticilerin bu hataya düştükleri görüşünde birleşmişler, %19,6'sı ise katılmayarak, bu hataların yapılmadığı görüşünü benimsemişlerdir. Fikir beyan etmeyenlerin yüzdesi ise % 7,8'dir. Şu halde çalışanların genellikle, bu konuda olumsuz görüşe sahip oldukları söylenebilir. Değişkenin ortalama tutum puanın 2,43 ve med-

yanın 2,00 olması da bu sonucu doğrular niteliktedir.

“Yöneticilerin başarısı çok yüksek bir kişiyi değerlendirdikten sonra, (bunun etkisinde kalarak) iyi bir performansa sahip bir kişiyi vasat olarak değerlendirme ihtimalinin yüksek olduğu (Y10)” görüşüne, bireylerin % 35,3’ü katılarak olumsuz, % 38,2’si katılmayarak olumlu görüş belirtmişlerdir. Fikir beyan etmeyenlerin oranı (%25,5) ise oldukça yüksektir. Değişkenin ortalama tutum puanı (3,04) ve medyanına (3,00) da bakıldığında, çalışanların olumluya daha yakın bir kararsız tutum içinde oldukları söylenebilir.

“Performans Değerlendirme sonucunda, eşit özellik ve başarıya sahip kişilerin, uygulama hataları yüzünden (sistemi iyi oturtamama, uygulayıcıların eğitimsiz olması v.b.), genellikle farklı puanlar aldıkları(Y11)” ifadesine, çalışanların %68,6’ sını katılarak bu konuda olumsuz tutum. %13,7’ ise katılmayarak olumlu tutum seğilemişlerdir. %17,6’sı ise görüşlerini beyan etmemişlerdir. Buradan çalışanların genellikle, performans değerlendirme uygulamalarını benimsemelerine rağmen, uygulamadan kaynaklanan hatalar yüzünden etkin sonuçlar vermediği görüşünü de benimsedikleri söylenebilir.. Değişkenin ortalama tutum puanının 2.31 ve medyanının 2,00 olması da bu sonucu doğrulamaktadır.

“Değerlendirilen kişinin bir yönünü beyenmeyen yönetici, onun diğer yönlerini de olumsuz olarak değerlendirmektedir.(Y12)” görüşüne çalışanların %45,1’i katılmayarak konu ile ilgili olumlu düşüncülerini, %43,1’i ise katılarak olumsuz düşüncülerini ortaya koymuşlardır. Ankete katılanların %11,8’i görüşlerini beyan etmemişlerdir. Değişkenin ortalama tutum puanını 3.08 ve medyanının 3,00 olması da bireylerin bu konuda olumluya yakın bir kararsız tutum içinde olduklarının göstergesidir.

“Belirlenen başarı standartları iyi saptanamadığı için, değerlendirme sonuçlarının yeterince güvenilir olmadığı(Y13)” görüşüne, çalışanların %58,8’i katılmış, %23,5’i katılmamış ve %17,6’ sını da bir fikri olmadığını belirtmiştir. Çalışanların bu konuyla ilgili genel olarak olumsuz düşüncükleri söylenebilir. Ayrıca değişkenin ortalama tu-

tum puanının 2,52 ve medyanının 2,00 olması da kanımızca bu durumu doğrulamaktadır.

“Başarı ölçümü için temel alınan kriterler (sorumluluk, yaratıcılık, iş arkadaşlarıyla ilişkisi v.b.) başarıyı ölçmede yetersiz kalmaktadır.(Y14)” ifadesine çalışanların % 54,9’ u katılmış, % 41,2’ si katılmamış ve %3,9’u ise görüş bildirmemiştir. Çalışanların yarısından çoğu kriterlerin yeterliliği konusunda olumsuz görüşe sahiptir. Bu konuda olumlu görüşe sahip olanlarda az değildir. Ancak değişkenin ortalama tutum puanının 2.51 ve medyanının 2,00 olduğu da göz önünde bulundurulursa, bu konudaki görüşün genel olarak olumsuz olduğu söylenebilir.

“İşletmemizde performans değerlendirmenin sonuçları, ücretlere yansıtılmaktadır(Y15)” ifadesine çalışanların %39,2’si katılmış, % 33,3’ü katılmamış ve %27,5’i de görüş bildirmemiştir. Bu kadar yüksek oranda fikrim yok seçeneğine yönelmesinin, işletmenin ücret politikalarının şeffaf olmamasından ve/veya çalışanların performans değerlendirmenin sonuçlarına ilişkin net bir bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabilir. Değişkenin ortalama tutum puanı 2,98 ve medyanı 3,00’dır. Bu durum ise, bize çalışanların konuyla ilgili görüşlerinin kararsızlığa yöneldiğini göstermektedir.

“Değerlendirme sonuçları, primlerin ve diğer maddi ödüllerin dağıtılmasında da ölçüt olarak kullanılır.(Y16)” ifadesine çalışanların % 19,6’sı katılmış, %37,2’si katılmamış ve de %41,2’si ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Burada görüş belirtmeyenlerin oranı çok yüksek ve ortalama da belirleyicidir. Bu durum yukarıda ücret konusunda da ifade edildiği gibi performans değerlendirmenin sonuçları hakkında bilgi noksanlığından ileri gelebilir. Değişkenin ortalama tutum puanı 2.72 , medyanı da 3,00’dür. Böylece çalışanların konuyla ilgili kararsızlık eğilimi doğru kabul edilebilir.

“Performans değerlendirmenin sonuçlarından, eğitim alması gereken kişilerin belirlenmesinde genellikle faydalanılır.(Y17)” ifadesine çalışanların %64,7’ si katılmış, %13,8’ i katılmamış, %21,6’ sını da fikir beyan etmemiştir. İfadeye oldukça yüksek katılım olması, ücret kadar kritik konu olma-

ması nedeniyle, çalışanlara bu konuda daha net bilgiler verilmesinden kaynaklanabilir. Değişkenin ortalama tutum puanı 3,65, medyanı da 4,00 olup, çalışanların bu konuda olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir.

“Değerlendirme sonuçlarının çalışanları terfi ettirmede ve başka bir göreve nakil ettirmede kullanıldığı(Y18) , ifadesine çalışanların % 56,2’si katılmış, %19,6’sı katılmamış ve de %23,5’u fikir beyan etmemiştir. Olumlu görüşe sahip olanların oranının en yüksek olmasına rağmen, fikir beyan etmeyenlerin sayıca bu kadar yüksek olması, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını işletmenin net bir şekilde ortaya koymamasından kaynaklanabilir. Değişkenin ortalama tutum puanının 3,33, medyanının ise 4.00 olması bize çalışanların genel olarak konuyla ilgili tutumlarının olumlu olduğunu göstermektedir.

“İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları, organizasyonun etkinliğini ölçmek amacıyla kullanılır.(Y19)” ifadesine çalışanların %37,2’si katılmış, % 19,6’ sını katılmamış ve % 43,1’ i ise fikir beyan etmemiştir. Anket içinde, “Fikrim yok” seçeneğinin en yüksek oranda tercih edildiği değişken budur. Konuyla ilgili fikir sahibi olmayanların sayıca fazla olması da, konunun yönetsel boyut içermesi nedeniyle bu değişken için doğaldır. Değişkenin ortalama tutum puanı 3.18, medyanı ise 3,00 olup. bu görüş için çalışanların ortalama olarak kararsızlığa yöneldikleri söylenebilir.

“Performans değerlendirme tarafsız ve etkin olarak uygulandığında, çalışanlar için çeşitli yararlar sağlar(Y20)” görüşüne çalışanların % 98’i katılmış, ve sadece %2’ si katılmamıştır. Anket içinde en yüksek ortalama puana (4,53) sahip olan bu değişken , ayrıca da medyan değeri 5,00 olan tek değişkendir. Bireylerin bu konuda çok olumlu bir görüşe sahip oldukları ortadadır. Buradan çıkan sonucu ise; çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına, iyi bir sistem yapılandırıldığı ve mümkün olduğunca hatasız bir uygulama yapıldığı takdirde karşı olmadıkları, hatta taraftar oldukları şeklinde belirtmek gerekir.

2. Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Bu araştırmada, toplam yirmi tane olan tutum değişkenleriyle elde edilen verilerin (elde edilen cevaplar) iç tutarlılığı açısından denetimini yapmak, yani bireylerin çeşitli tutum boyutlarındaki görüşlerinin tutarlı olup, olmadığını saptamak için güvenilirlik (Reliability) analizi yapılması gereğinden hareketle, Cronbach Alpha değeri (Fırat 1996) hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda bulunan Cronbach Alpha değeri ise 0.8252, standardize edilmiş Alpha değeri ise 0,8109 olarak tesbit edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı olarak adlandırılan bu değer, tam güvenilirlik olarak nitelendirilen 1,00 değerine oldukça yakındır. (Fırat 1996) Böylelikle standardize edilmiş Alpha değerine bakarak anketin güvenilir olduğu (tutarlılığı sağladığı) kabul edilebilir.

Aslında daha ayrıntılı hesaplamalar yapılarak, tam güvenilirliği %19,91 oranında bozan değişkenlerin tesbit edilmesi ve sonradan yapılacak analizler için bunların elimine edilerek daha yüksek bir güvenilirlik elde edilmesi mümkündür. (Fırat 1996) Ancak bu oran, benzer araştırmalar için yeterli görüldüğünden, böyle bir eliminasyona gerek duyulmamıştır.

3. Faktör Analizinin Sonuçları

Bu araştırmada uygulanan faktör analizinin amacı, tüm orjinal değişkenlerin (Y1...Y20) birkaç değişken (faktör) tarafından temsil edilip edilmediğini görerek, iç denetimi sağlamaktır.

Güvenilirlik analizi de iç tutarlılığı göstermekle birlikte, faktör analizi, orjinal değişkenleri en iyi temsil eden değişkenleri de (faktörleri de) bulmakta ve bu tutarlılığa en çok katkısı olan faktörleri tesbit ederek değişken sayısını da azaltmaktadır.

Anketimizde iç denetimi sağlamak ve de belli bir tutarlılık ve güvenilirlik elde edebilmek için kontrol sorularına yer verilmiştir. Bunlar aynı boyutun, benzer şekilde ifade edilmiş şekli olup, aralarında ilişki (korelasyon) olması beklenen, yani, yanıtların hemen hemen aynı doğrultuda olması gereken ifadelerdir. Bu nedenle aralarında ilişki olması gereken değişkenlerin (ifadelerin) bu özel-

liği gösterip göstermediğinin belirlenmesi gereğinden yola çıkararak,(Fırat 1996) uygulanan faktör analizi sonuçları tablo 1’de gösterilmektedir.

Faktör analizinde, özdeğeri 1’den büyük olan faktörler toplam varyansı açıklamada daha etkilidir. Şu halde özdeğeri ve varyans yüzdesi büyük olan faktörlerin diğer değişkenleri temsil yeteneğine sahip oldukları düşünülerek , bu faktörler analize alınıp diğerleri ihmal edilebilir. Literatürde analiz sonucunda elde edilen faktör sayısının,

ile ve de ayrıntılı bir güvenilirlik analizi sonrasında, faktör analizinin uygulanması ile bazı değişkenler elimine edilerek kavramsal anlamlılığın artırılması ve elde edilen bu faktörlerin başka analizlerde, orjinal değişkenlerin yerine kullanılması (Fırat 1996) mümkündür.

Ancak araştırmamız kapsamında bu işlem yapılmamış ve faktör analizi(temel bileşenler) ile değişkenler arası iç tutarlılığın belirlenmesi yeterli görülmüştür.Ayrıca hem orjinal değişkenlerin

Faktörler	Özdeğerler	Varyans %	Kümülatif %
1	5.631	28.155	28.155
2	2.452	12.260	40.414
3	2.082	10.408	50.822
4	1.353	6.765	57.587
5	1.210	6.049	63.636
6	1.054	5.269	68.905

Tablo 1 : Faktör Analizi

değişken sayısının 1/3’ü il 1/6’sı arasında olması gereği belirtilmektedir.(Fırat 1996)

Araştırmamızda, tablo 1’de görüldüğu gibi, yirmi orjinal değişken altı faktör ya da temel bileşen altında toplanmıştır. Bunlardan ilk değişkenin özdeğeri 5,631 olup, bu değişken toplam varyansın % 28,155’ni oluşturmaktadır. Tablo 1’den de takip edilebileceği gibi altı faktörün özdeğeri de “1” den yüksek olup, bunların tümünün varyanslarının toplamı, toplam varyansın %68,905’ni, yani yaklaşık olarak %70’ini açıklamaktadır.

Yirmi tane orjinal değişkendten onsekizi, altı faktör içinde aynı kökenlilik ve kavramsal açıdan toplanmış, sadece iki değişken kavramsal anlamda her hangi bir faktör içinde bütünlük sağlayamamıştır.

Bu durum faktör analizinin, mantıksal (kavramsal anlamda) olarak birbirleriyle sıkı ilişkisi olmadığı halde, kısmen korelasyonu olan değişkenler ile, faktörlerin saptamasından kaynaklanmaktadır.Bu da faktörlerin yorumlanmasında zorluk yaratmaktadır.(Kurtuluş 1996)

Bu alışmamızda, Varimax döndürme yöntemi

sayısının fazla olmaması, hem de faktörlerle yapılacak olan analizlerle bilgi kaybının olabileceği düşünöcesi bizi orjinal değişkenlerle çalışmaya yönlendirmiştir.

4. Ayırma(Diskriminant) Analizinin Sonuçları

Bu analizde Yaş(S1), Cinsiyet(S2), Eğitim Durumu(S3), Eğitim Gördüğu Alan(S4),ve Görev Ünvanına(S5) göre, analiz öncesinde farklı guruplara atanan bireylerin, grupları arasında performans değerlendirme ile ilgili görüşleri açısından anlamlı bir farklılıkları olup olmadığı ve varsa, bu farklılıklara en fazla hangi değişkenlerin sebep olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Bu analiz çerçevesinde önce Fisher lineer diskriminant fonksiyonu bulunmuştur. Ve elde edilen diskriminant fonksiyonlarını indirgemek amacıyla, kanonik diskriminant(ayırma) fonksiyonları elde edilmiştir.(Fırat 1996) Aşağıda tablo 2, tablo 3, tablo 4, tablo 5 ve tablo 6 de Kanonik Diskriminant Fonksiyonları görülmektedir.

Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonikal Korelasyon
1	1.172	71.7	71.7	0.735
2	0.462	28.3	100.0	0.562

Wilks' Lambda

Fonksiyonların testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi
1'den 2'ye	0.315	42.771	42	0.438
2	0.684	14.064	20	0.827

Tablo 2 : Yaş (S1), Kanonikal Diskriminant Fonksiyonu.

Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonikal Korelasyon
1	0.943	100.0	100.0	0.697

Wilks' Lambda

Fonksiyonun testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	0.515	24.910	21	0.251

Tablo 3 : Cinsiyet (S2), Kanonikal Diskriminant Fonksiyonu.

Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonikal Korelasyon
1	0.964	100.0	100.0	0.701

Wilks' Lambda

Fonksiyonun testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	0.509	25.321	21	0.234

Tablo 4 : Eğitim Durumu (S3), Kanonikal Diskriminant Fonksiyonu.

Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonikal Korelasyon
1	11.003	83.8	83.8	0.957
2	2.129	16.2	100.0	0.825

Wilks' Lambda

Fonksiyonların testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1'de 2'ye	0.027	56.203	40	0.046
2	0.320	17.682	19	0.544

Tablo 5 : Eğitim Gördüğü Alan (S4), Kanonikal Diskriminant Fonksiyonu.

Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonikal Korelasyon
1	1.192	69.3	69.3	0.737
2	0.527	30.7	100.0	0.587

Wilks' Lambda

Fonksiyonların testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1'den 2'ye	0.299	44.497	42	0.359
2	0.655	15.658	20	0.738

Tablo 6 : Görev Ünvanı (S5), Kanonikal Diskriminant Fonksiyonu.

Bu tablolara (tablo 2,3,4,5,6) baktığımızda, fonksiyondaki değerler itibariyle, gruplar arası anlamlı bir farkın görüldüğü kişisel durum değişkeni (ayırıcı değişken), bireyleri eğitim gördükleri alana göre (S4) gruplayan değişkendir. (Bkz: Tablo 5) Buradan da çalışanların, eğitim gördükleri alana göre, performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı kabul edilebilecek bir farklılık olduğu görünmektedir.

Bu sonuca vardığımız tablo 5'deki değerleri yorumlayacak olursak, burada üç farklı grup için iki tane ayırma fonksiyonu elde edilmiştir. 1. ayırma fonksiyonunun ayırma gücü oldukça yüksektir. Özdeğeri 11.003 olan bu fonksiyon, toplam

varyansın %83,8'ini temsil etmekte olup, kanonik korelasyon katsayısı da "1.00" e çok yakındır. Ayrıca bu fonksiyonun Wilks' Lambda değerinin düşük ve X2 değerinin 0.05 güven sınırında (bu fonksiyonda sig: 0.046) anlamlı olması da bu farklılığı göstermektedir. 2. ayırma fonksiyonu ise toplam varyansın küçük bir kısmını açıklamaktadır. (Fırat 1996) Bu fonksiyonun anlamlılık düzeyi de (sig:0.544) yorum yapmaya uygun olmadığı için, bundan sonraki değerlendirmede dikkate alınmayacaktır. Diğer kişisel durum değişkenlerine (ayırıcı değişkenler) ait tablolar (tablo 2, tablo 3, tablo 4, ve tablo 6) daha sonra yorumlanacağı için şimdilik üzerinde durulmayacaktır.

Ancak bu farklılığın hangi değişkenler üzerinde yoğunlaştığını, ya da hangi değişkenlerin oransal olarak grupların farklılaşmasına daha çok etki yaptığını görebilmek için, yapılan analizlerle önce standardize edilmiş ayırma fonksiyonu, sonra da bunu indirgeyen yapısal matris elde edilerek yorumlanmalıdır. Yapısal matris içinde katsayıları diğerlerine göre yüksek olan değişkenler grupları ayırmada en fazla ayırım gücüne sahip değişkenler olarak kabul edilir. Katsayıları nisbi olarak düşük olanların ise, ayırım gücü azdır. (Çakmak 1992)

Yapısal matris tablosuna (tablo 7) bakıldığında, 1. ayırma fonksiyonunda en yüksek katsayıya dolayısıyla ayırma gücüne sahip olan değişkenler Y2(.293), Y7 (.200), olarak gözükmektedir. Varyansın %83,8'ini açıklayan 1. ayırma fonksiyonundaki değişkenler nisbi olarak en önemli ayırıcı değişken olarak kabul edilebilir.

Ancak iki grubu ayıran ayırma fonksiyonunu oluşturan değişkenlerin gerçekten ayırmada önemli olup olmadıkları kontrolü için, Wilks' Lambda ve F testi ile denetim sağlanması gerekir. (Fırat 1996)

Tablo 8'deki değerlerden izlenebileceği gibi, bu test sonucunda 2 değişkenin (Y2, Y7) 0.05 güven sınırında ayırıcı olduğu kabul edilmektedir. En fazla ayırım gücüne sahip olan bu iki değişken, 1. ayırma fonksiyonunda yer almaktadır. (Yapısal matristeki katsayıları nispeten yüksek olan diğer değişkenler Wilks' Lambda ve F testi denetiminden geçememiş oldukları için, değerlendirme dışı

Yapısal Matris

	Fonksiyon 1	Fonksiyon 2
Y2	0.293*	-0.014
Y7	0.200*	0.015
Y17	-0.118*	0.067
Y19	-0.096*	0.005
Y4	0.093*	0.029
Y14	0.091*	-0.046
Y10	0.075*	-0.040
Y12	0.075*	0.032
Y18	-0.026*	-0.311*
Y1	0.089	-0.213*
Y8	0.109	0.211*
Y15	0.034	-0.199*
Y5	0.118	0.197*
Y6	0.134	-0.196*
Y16	0.047	-0.145*
Y11	0.090	-0.136*
Y13	0.057	0.128*
Y20	-0.032	-0.124*
Y9	0.066	-0.101*
Y3	0.013	0.044*

Tablo 7 : Yapısal Matris.

bırakılmışlardır.)

Bu değişkenlerin grup ortalamalarını incelediğimizde ise, ortaya şöyle bir tablo çıkmaktadır.

	Wilks' Lambda	F Değeri	Serbestlik Derecesi 1	Sebestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
Y2	0.514	11.823	2	25	0.000
Y7	0.694	5,524	2	25	0.010

Tablo 8 : Wilk's Lambda ve F testi.

Değişkenler	İşletmeciler	Mühendisler	Diğer
Y2	2.90	3.83	1.83
Y7	2.40	3.17	1.67

Tablo 9 : Eğitim Gördükleri Alana Göre Ortalama Tutum Puanları.

Görüldüğü üzere; toplam varyansın %83.8'ini açıklayan 1.ayırma fonksiyonunda yer alan değişkenlerin grup ortalamaları arasındaki farklar oldukça yüksektir.

Diğer ayırma değişkenleri olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve görev ünvanına ait yukarıdaki kanonikal diskriminant fonksiyonu ile ilgili tablo değerlerine (tablo 2, tablo 3, tablo 4 ve tablo 6) baktığımızda, hepsinin anlamlılık düzeylerinin 0.05' den büyük olduğu görülmektedir.(Yaş:1. fonksiyon için sig:0.735>0.05, 2.fonksiyon için sig:0.562>sig:0.05; Cinsiyet: tek fonksiyon için sig:0.251>0.05; Eğitim durumu: tek fonksiyon için sig: 0.234>0.05; Görev ünvanı: 1. fonksiyon için sig:0.737>0.05, 2. fonksiyon için sig:0.587>0.05 olarak saptanmış olup; performans değerlemeye ilişkin tutum ve düşünceleri açısından, bu gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlenmekte, bu nedenle de yorumlarının yapılmasına gerek görülmemektedir.

5.Sınıflandırma Sonuçları

Buraya kadar bireylerin eğitim gördükleri alanlara göre, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılığın olduğunu ve bu farklılığa en çok hangi değiş-

kenlerin katkıda bulunduğunu tesbit etmiş bulunuyoruz.

Yukarıda Diskriminant(Ayırma) analizinden söz ederken, bunun iki amaçla kullanıldığını belirtilmiştir. Analizin ilk amacı olan; çeşitli özelliklerine göre gruplanmış olan bireylerin, belli faktörler açısından farklı olup, olmadıklarının tesbitini(Çakmak 1992) bir önceki kısımda gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu farklılık doğal olarak bireylerden elde edilen veriler(cevaplar) sonucunda saptanmıştır.

Bundan sonra, aynı verilerin kullanılmasıyla, ikinci amacın gerçekleştirilmesine, yani bir bireyin bu gruplardan hangisinin üyesi olduğunun tahmin edilmesine yarayan sınıflandırma sonuçlarını(Çakmak 1992) elde ederek, bunları değerlendirmeye çalışalım.

Yukarıdaki tabloda sınıflandırma analizinin sonuçları görülmektedir.Tahmini grup üyeliğine baktığımızda bu analiz eldeki verilere dayanarak 10 işletmecinin 10'unu, 12 mühendisin 12'sini ve "diğer" grubundaki 6 kişiden 6'sını doğru tahmin ederek ait oldukları gruplara atamıştır. Analiz öncesinde yüksek öğrenim görmediği için hiçbir gruba atanmamış olan 21 kişi mevcuttur.Yine analiz öncesinde, yüksek öğrenim gören ve bir gruba dahil olan (işletmeci mühendis, diğer) 29

Eğitim Gördükleri Alan		Tahmini Grup Üyeliği			Toplam
		İşletme	Mühendislik	Diğer	
Orjinal Grup Üyeliği	İşletme	10	0	0	10
	Mühendislik	0	12	0	12
	Diğer	0	0	6	6
	Grupsuz bireyler	10	10	2	22
%	İşletme	100.0	0.0	0.0	100.0
	Mühendislik	0.0	100.0	0.0	100.0
	Diğer	0.0	0.0	100.0	100.0
	Grupsuz bireyler	45.5	45.5	9.1	100.0

Tablo 10 : Sınıflandırma Sonuçları.

kişiden biri, boş bırakılan sorularla ilgili bir problem yüzünden sınıflandırma sonuçlarına dahil edilememiştir. Sonuçta gruplanmamış olarak 22 kişi tabloda görünmekte olup. analizde de bunlar, tahmini olarak %45.5 ihtimalle işletme, %45,5 ihtimalle mühendis, %9,1 ihtimalle de “diğer” gurubuna atanabilir olarak gösterilmiştir.

Analiz sonucunda yer alan tablo 10 ve buna dayanarak edindiğimiz bilgi ise; sınıflandırmanın %100 doğru olarak yapıldığı sonucunu bize vermektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada, çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin görüş ve tutumlarının belirlenmesi ve de bazı bireysel özellikleri açısından, bu görüşlerinin farklılaşp, farklılaşmadığının tesbiti amaçlanmıştır.Araştırmadan elde edilen sonuçlar, yukarıda ayrıntılı bir biçimde ancak daha ziyade sayısal açıdan yorumlanmıştır.Burada ise sonuçların bilhassa kavramsal yönü dikkate alınarak, daha derli toplu bir değerlendirme yapılacaktır.

Öncelikle frekans dağılımlarını sonuçlarına bakacak olursak özet olarak şunları söyleyebiliriz:

Çalışanların performans değerlendirme uygulaması karşısındaki genel görüşleri ne olumlu ne de olumsuz olarak nitelendirilebilir. Kararsızların dışında kalan çalışanların, yarısının bu konuda olumlu, diğer yarısını ise olumsuz görüş ve tutuma sahip olduklarını ve rakamsal olarak, genel ortalamaya baktığımızda ise, bireylerin kararsız bir tutum içinde göründüklerini söylemek kanımızca pek yanlış olmaz. Genel ortalama tutum puanlarının 3.034 olması da bu durumu doğrulamaktadır.

Katılanların en olumsuz görüşe sahip oldukları üç boyut , sırasıyla; Y11, Y7, Y9 değişkenlerinin içerdiği boyutlardır.

Bunlar ise;

-Uygulama hataları yüzünden eşit özelliklere sahip bireylerin farklı puanlar aldıkları;

-Yöneticilerin iyi ilişkiler içinde oldukları bireyleri daha başarılı olarak değerlendirdikleri ;

-Kişinin son dönemde gösterdiği performansın

değerlendirmede çok etkili olduğu'na; ilişkin görüşlerdir.

Görüldüğü üzere, uygulama hataları ve adaletli davranma konusu, çalışanların en olumsuz düşüncelere sahip oldukları hususlardır. Diğer olumsuz görüşler ise yine uygulama hataları ve sistemden kaynaklanan hatalar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Katılanların en olumlu görüşe sahip oldukları üç boyut ; Y20,Y1,Y17 değişkenlerinin içerdiği boyutlardır.

Bunlar ise;

-Performans değerlendirmenin tarafsız ve etkin uygulanmasının yarar sağlayacağı;

-Performans değerlendirmenin çalışanları değerlendirmede en etkili yol olduğu;

-Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyacının saptanmasında yarar sağladığı'na ilişkin görüşlerdir.

Görüldüğü gibi; değişkenlerden ikisi, sistem hakkındaki genel tutumları ortaya koymakta, üçüncüsü ise uygulama alanı konusundaki bir tutumu belirtmektedir.Bundan sonraki olumlu ve kararsız tutumlara bakıldığında ise; bunların daha ziyade uygulama alanları ve de uygulama hatalarıyla ilgili olduğu görülmektedir.

Ayrırma analizi sonuçlarına baktığımızda ise, şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinde ait oldukları gruplara göre farklılıkları ayrırma analizi ile araştırıldığında, bireylerin sadece bu konudaki görüşlerinde, eğitim gördükleri alana göre, anlamlı bir farklılık gösterdikleri tesbit edilmiştir. Yani farklı alanlarda eğitim almış olan kişilerin, performans değerlemeye ilişkin tutum ve görüşleri arasında, bazı noktalarda (değişkenlerde) anlamlı (yani bu farklı görüşler, eğitim aldıkları alana bağlanacak şekilde) farklılıklar(görüş ayrılıkları) vardır.

Bu farklılığı ortaya çıkarmada ise en çok etkili olan değişkenler(bir başka deyişle, bireylerin eğitim alanlarına bağlı olarak görüşlerindeki farklı noktalar) “yöneticilerin bireyleri değerlendirirken objektif davrandıkları” ve yöneticilerin iyi ilişkiler içinde oldukları bireyleri daha başarılı olarak

değerlendirdikleri görüşlerini ifade eden Y2 ve Y7 değişkenleridir ve bunlar 1. ayırma fonksiyonunda yer alan , ayrıca 0.05 güven sınırında test edilen değişkenlerdir.

Nitekim; Y2 değişkeni ile ifade edilen “Yöneticilerin bireyleri değerlendirirken objektif davrandıkları” görüşüne katılmayarak, en olumsuz tutuma sahip olan bireyler, diğer meslek grubundakilerdir.(ort.tutum puanı: 1.83) Bunları işletmeciler izlemekte (ort.tutum puanı:2.90),mühendisler ise, genelde bu görüşe katılmayarak(ort.tutum puanı:3.83), olumlu tutum sergilemektedirler.(Bkz:Tablo 9)

Y7 değişkeni ile ifade edilen,” Yöneticilerin iyi ilişkiler içinde oldukları bireyleri, daha başarılı değerlendirdikleri görüşüne katılarak, en olumsuz tutumu diğer meslek grubundaki bireylerin (ort.tutum puanı:1.67) sergilediklerini, işletmecilerin de bunlardan nispeten daha az olumsuz görüşte olduklarını(ort.tutum puanı:2.40) ve mühendislerin ise bu ikisinden de daha olumlu düşündüklerini(ort.tutum puanı:3.17) söylemek mümkündür.(Bkz: Tablo 9)

Bu şekilde; bireyleri eğitim gördükleri alanlara göre, yukarıda belirtilen tutum boyutlarındaki görüşleri arasındaki ayırma analiziyle saptanan anlamlı farklılıkları, ortalama tutum puanlarından da görülmektedir.

Son olarak yaptığımız sınıflandırma analizi ise, grup üyelerini %100 doğruluk oranı ile ait oldukları gruplara atamıştır.

Böylelikle; elde ettiğimiz sonuçlar ile çok yerde uygulanmakla birlikte, bazı sorunlar yaşanan performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin, çalışanların ne düşündüğüne ilişkin bazı bilgilere ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Aşkun İ.C., 1982, İşgören, Bayteş Yayıncılık, Dizgi-Baskı:Cem Ofset A.Ş.
- Ataay İ.D., 1985, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3309, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:166, Dizgi ve Baskı:Gür-yay Matbaacılık.
- Carrell M.R., Kutmitz F.E., Elbert N.F., 1989, Personnel Human Resource Management, Columbus, Ohio, Third Edition, Published by Merril Publishing Company, A Bell & Howell Company.
- Çakmak Z., 1992, Çoklu Ayırma ve Sınıflandırma Analizi; Eğitimde Öğrencilerin Meslek Seçimine Uygulanması, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:658, Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Fırat(Oktay) S.Ü., 1996, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikler ile Analizi, İstanbul, M.Ü. Yayın No:573, İstatistik ve Ekonometri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No:2, M.Ü. Teknik Eğitim Fakültesi Döner Semaye Matbaası.
- Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Instructor's Manual:Beard J.W.,1990, Human Resource Management, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Geylan R., 1996, Personel Yönetimi, Eskişehir, Birlik Ofset.
- Kurtuluş K., 1996, Pazar Araştırmaları, İstanbul, Genişletilmiş IV. Baskı, İ.Ü.,İşletme Fakültesi Yayın No:274, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, Avcıol Basım- Yayın.
- Mondy R.W., Robert M.N., 1987, Personnel; The Management of Human Resources, Boston M.A., Third Edition, Allyn and Bacon Inc.
- Uyargil C., 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No; 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti.
- Uyargil C.,1998, “Performans Değerlendirme,” Kaynak T., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, Dizgi-Baskı- Cilt; Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, s.205-228.

VAK'A ÖRNEKLERİ



SİLK & CASHMERE (İPEK VE KAŞMİR)*

Silk & Cashmere, sanılanın aksine yabancı değil, gerçek bir Türk Markası, ancak Türkiye'den önce Avrupa ve Amerika'da ünlenen bir marka. Dünya genelinde eğilimleri doğru yakalamış, çevresel olanak ve kısıtları iyi dengelemiş, ayakları yere sağlam basan bir proje olarak Avrupanın ve Amerikanın en şık mağazaları arasında yer almayı başarmış.

Dört yıl içinde bir dünya markası olan Silk & Cashmere'in yaratıcısı Ayşen Zamanpur, 1990'lı yıllarda kapılarını yabancı yatırımcılara açan Çin'de yatırım yapmaya cesaret gösteren genç bir Türk işkadını. Çin'in yabancı sermayeye henüz açıldığı dönemde, modada bir dünya markası yaratmak üzere yola çıkan ve İç Moğolistan'da yatırım kararı alan Ayşen Zamanpur aileden servet sahibi değil, Türkiyenin en iyi okullarında aldığı eğitim onun en büyük sermayesi olmuş. Yepyeni bir marka yaratmaya uzanan yolculuğunda bu sermayeye alın teri ile emeğini katmış. Kaşmir'in ana vatanında bir fabrikaya ortak olduktan sonra marka olmanın peşine düşmüş. Kaşmirin yanına ipeği de katarak Silk & Cashmere markasını yaratmış.

Silk & Cashmere fikrinin doğuş aşamasında;

bir yuva (niş) pazarda uzun dönem kalmak, yerel değil küresel pazarda varlığını sürdürmek, doğru zamanda doğru bir ortakla stratejik işbirliği yaparak dünya pazarlarına güçlü bir biçimde girmek, dünya pazarlarını yakından izleyerek markanın sürekliliğini ve kalıcılığını sağlamak ve kısa süreli çıkarlara değil, uzun dönem gelişmeye yatırım yapmak gibi temel amaçlar güdülmüş. Silk & Cashmere projesi küreselleşmenin yarattığı yeni dünya düzeni içinde deneyim ve birikimleri yeterli olmayan iki ülkenin, Türkiye ve Çin'in olanaklarını çok iyi kullanmış bir girişim olarak medyanın dikkatini çekmiş ve 1988 yılında yenilikçi girişimcilik ödülü kazanmış.

ZAMANPUR'UN ÖZGEÇMİŞİ VE İŞHAYATI

Silk & Cashmere'in kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Ayşen Zamanpur 1976 yılında Robert Kolej, 1980 yılında ise Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olur. Robert Kolej'deki 4 yılında, Arnavutköy sırtlarında hem kendini keşfeder, hem de araştırmayı, çekinmeden

* Bu vak'a, fiilen karşılaşılmış bir durumu aynen yansıtmakta olup medya haberlerinden yararlanarak, Prof.Dr. Hayri Ülgen tarafından hazırlanmış ve İşletme İktisadi Enstitüsü eğitim programlarında kullanılmak üzere çoğaltılmıştır.

Vak'alar, "Vak'a metodu" ile yürütülen öğretim programlarında sınıf tartışmalarına temel teşkil etmek üzere hazırlanmış olup yönetim sorunlarının doğru ya da yanlış çözümlendiğini göstermezler.

soru sormayı, öğrenmenin zevkli bir sürece dönüşebileceğini ve rekabeti öğrenir. Ama rekabete girmek içinden hiç gelmez ve bunu başarılı arkadaşlarına bırakıp öğrenciliğin ve öğrenmenin keyfini yaşar.

Üniversiteden sonra Şişe Cam Fabrikaları Genel Müdürlüğünde, Planlama ve Ekonomik Araştırmalar Bölümünde "Planlama uzmanı" olarak işe başlar. Kendisini organize ve güçlü bir kurumsal yapıda bulur. Uzun vadeli planlamayı başlatan ekibin içinde yer alır, stratejik planlama kavramı ile tanışır. Amaç, politika, hedef, strateji dörtlüsünün her projede önemini ve uygulanabilirliğini öğrenir. Amaç saptamanın ne kadar kolay ve zor olduğuna, herhangi bir projede kağıda dökmeden amacın ne olduğunu kimsenin bilmediğine şahit olur. Uzun günler ve geceler, deneyimli yöneticilerle planlama toplantılarına girer. 1985' de yüksek lisans yapmaya karar verir ve Şişe Cam grubundan ayrılır.

O dönemde İstanbul'da ilk Alışveriş Merkezi olarak Galleria açılmaktadır. Ayşen Hanım uluslararası ticaret ile ilgilenen eşiyile birlikte bir mağaza kiralayarak tekstil sektörüne girmeye karar verir. 1988 yılında Benetton'un bayiliğini alarak Ataköy Galleria'da ilk kez kendi işini kurar. Bu bayilik ile mağazacılık, marka kavramı, bayilik yapısı, moda ve Alışveriş Merkezi deneyimi kazanır, bu arada yurt dışında marka kavramı ile ilgili seminerlere katılır. İş hayatının altıncı yılında, Zamanpur'un artık altı Benetton mağazası vardır ve bu deneyiminin ardından kendi markasını yaratmak için yatırıma başlar. Ancak, blue-jean, penye tişört, triko gibi pamuklu veya yünlü tekstil ürünlerini değil, herkesten farklı özel birşeyler üretmeyi düşünmektedir. Amacı, pazarı boş, farklı bir çıkış noktası yakalamaktır. Gençlik yıllarında özel bir ilgi duyduğu, dünyanın yalnızca sayılı ülkelerinde sınırlı olarak üretilebilen kaşmiri bir "Türk Markası" haline getirmeyi planlamaktadır.

ZAMANPURLARIN ÇİN DENEYİMİ

Ayşen Zamanpur'un eşi Bircan Bey, demirçelik ticareti ile uğraşmaktadır, en çok ilişkisi olan ülkelerin başında ise Çin vardır. Bircan Bey'in sa-

hibi ve Yönetim Kurulu Başkanı bulunduğu Fabeks Şirketinin 10 yıldan beri Pekin'de ofisi bulunmaktadır ve bu nedenle ayda en az bir – iki kez Çin'e seyahat etmektedir.

Ayşen Zamanpur, Çin macerasını şöyle anlatıyor: *"Eşim demir çelik ticareti ile uğraştığı için sık sık Çin'e gidip geliyordu. 1989 yılından itibaren ben de eşimin Çin seyahatlerine katılmaya başladım. İşte bu gezilerimden birinde Çinli işadamları, İç Moğolistan Bölgesi'nin Batu yöresinde 8 bin kişinin çalıştığı devlete ait bir kaşmir tesisinden söz ettiler. Luda, Çin'in dördüncü büyük entegre kaşmir üretim tesisiydi ve 8000 kişi çalışıyordu. Çin'in dışa açılma süreciyle birlikte kendine yabancı yatırımcılar arayan bu entegre tesisin, hammadde yıkama, temizleme, iplik, boyama, finishing, apre, kumaş dokuma, örme ve kazak, kaşkol gibi triko giysiler üretimi yapan yan kuruluşları vardı. Biz de, eşimin 15 yıllık Çin deneyimini benim tekstil ve mağazacılık deneyimimle birleştirmek istedik. Eşim bu öneriye sıcak bakınca Luda'nın 1600 kişinin çalıştığı dokuma kumaş ve triko giysiler üreten bölümüne %50 ortak olduk. Ortaklaşa kurulan (Joint venture) yeni şirketin ismi Luda ve Fabeks'in ilk hecelerinden oluşan Lufa oldu. Böylelikle dünyanın ve Çin'in en büyük üç kaşmir tesisinden birine bir Türk firması olarak yepyeni bir kan getirdik."*

Lufa % 100 saf kaşmirden dokuma kumaş yanında, kazak, hırka, yelek gibi triko giysiler, eşarp ve kaşkol gibi aksesuarlar ile pelerin, palto ve ceket gibi konfeksiyon giysiler üretmektedir. Fabrikanın yıllık üretimi 800.000 metre kumaş ve 1.500.000 adet triko giysi civarındadır.

Bu arada, kaşmirden üretilen kumaş, triko, aksesuar ve konfeksiyon ürünleri sadece kış aylarına yönelik olduğundan, Zamanpurlar yaz sezonunda pazara ipekten ürünler sunmaya karar verilir. Ancak Ayşen Zamanpur ipekli ürünleri, üretmek yerine, Çinli firmalara fason olarak yaptırmayı tercih eder. modeller ve koleksiyon tümüyle Türk tasarımcıları tarafından hazırlanacak, üretim ise kaşmir gibi ipeğin anavatanı Çin'de, konunun uzmanı firmalar tarafından üretilecektir. Böylelikle "Silk & Cashmere" markası yaratılmış olur. Silk & Cashmere koleksiyonu kış mevsiminde % 65-

75 kaşmir, yaz mevsiminde ise % 80 ipek ürünlerden oluşmaktadır. Ayrıca her iki ürünün karışımından oluşan "ipek kaşmir" olarak adlandırılan yeni bir ürün de geliştirilmektedir. Bu arada, Silk & Cashmere markalı ürünleri mağaza ve corner'larda pazarlamak üzere tamamı Zamanpurlara ait olan bir de satış şirketi kurulur.

Böylelikle 1993 yılında, asırlardır İngiltere, İskoçya ve İtalya'nın tekelinde olan kaşmirin tecrübeli üreticileri, genç bir rakiple, "Silk & Cashmere" ile tanışılır. İç Moğolistan'daki en büyük kaşmir fabrikası ile ortaklık kuran bu rakip, genç bir Türk işkadınıdır ve kendisini izleyen rakiplerinden atak davranıp, doğru zamanda doğru kararı almıştır. Ortaklık kurduğu firma dünyadaki kaşmirin dörtte birini üretmektedir.

DÜNYA KAŞMİR ÜRETİMİ VE ÇİN

Kaşmir, altın gibi gramla satılan dünyadaki tek tekstil ürünüdür. Sadece Moğolistan, İran ve Afganistanda, yüksek ve serin yaylalarda yaşayan kaşmir cinsi keçilerden elde edilen, yünden daha sıcak, pamuktan daha yumuşak ve ipek güzelliğinde bir üründür. Bu sıcaklık, yumuşaklık ve güzelliğinin nedeni ise doğada gizlidir.

Çünkü kaşmir, dünyada sadece belirli yörelerde % 70'i Moğolistan'da, % 20'ye yakını İran'da, % 10'u ise Afganistan'da yetiştirilebilen özel kaşmir keçilerinin karın ve sırt bölgesinde, kendi asıl yün tabakalarının altında oluşan ve yaşadığı sert iklim koşullarına dayanıklı olması için doğanın oluşturduğu ikinci tabaka yünün adıdır. Bu yün, ipeksi dokunuşu, helezoni ve çok ince dokusu, sağlıklı olma, sıcak ve soğuğa karşı vücut ısını düzenleme özelliği nedeniyle nadir ve kaliteli bir üründür. Yüzyıllardır bu özellikleri nedeniyle kaşmirin kazandığı prestije rakip olacak alternatif bir ürün de yaratılamamıştır. Nitekim dünyada bir yılda pamuk 20 milyon ton, yün 2 milyon ton işlenirken, kaşmir 4500 tonla sınırlı kalmaktadır. Bir yılda üretilen 4500 ton kaşmirin 1000-1500 tonu, İç Moğolistanda Zamanpur'un ortak olduğu tesiste işlenmektedir.

Dünya kaşmir üretimine egemen olan Çin'in, Silk & Cashmere projesinin başlatıldığı 1990 yılı

nın başlarında dünyaya açılımı bugünkü kadar yaygınlık kazanmamıştır. İngiltere, İskoçya ve İtalya gibi ülkeler kaşmir işleme tekniklerinin ve kaşmir ürünü markalarının tekeli ellerinde tutuyorlardı. Batının kaşmir firmaları yarattıkları imaj, kalite ve yıllarboyu edindikleri deneyimlerle bu tekeli koruyarak, yüksek kârlılıkla çalışıyorlar ve bu üstünlüklerini kaybetmemek için de teknik bilgi, lisans ve know-how verme konusunda isteksiz davranıyorlardı.

Ayşen Zamanpur Çin'deki iş yaşamı ile ilgili görüşlerini şöyle açıklıyor:

"Çin deyince bir müteşebbisin aklına 1 milyar 200 milyonluk nüfusa, 325 milyar dolarlık dış ticaret hacmine ve yüzde 10 luk büyüme hızına sahip bir ekonomik devin muazzam büyüklükte pazarı gelir. Ama Çin gibi kapılarını yabancı yatırımcılara yeni açan ve az bilinen bir ülkede iş yapmak, hele bir işkadını olmak oldukça zor." Zamanpur, Çin'de iş yapmanın kendisi açısından mucize olduğunu söylemeden edemiyor ve ekliyor:

"Artık dünyada Çin gerçeği diye bir şey var. Benim şansım Çin pazarını erken keşfetmek oldu. Biz Çin pazarını Avrupalılar ve Amerikalılar'dan çok önce farkettilik. Nitekim bizim bu ülkede yatırım yapmamızı takiben Amerikalılar ve Avrupalılar da aynı şeyi yaptılar. Ancak, Çin'de iş yapmak kolay değil. Çinliler'i iyi tanıyacaksınız. Altyapınız sağlam olacak. Her ne iş yapıyorsanız yapın, orada sizin adınıza iş görececek bir uzmanı mutlaka bulundurmanız gerek. Uzaktan kumayla Çin'de iş yapılamaz. Bugün, yılda beş kez ben, beş kez de Genel Müdürümüz Çin'e gidip geliyor. Ayrıca dış ticarete uzmanlaşmış bir şirketin yardımlarına da her zaman ihtiyaç var. Bunun dışında Türkiye ile Çin arasındaki kültür, anlayış, etik farklılıklarından kaynaklanan zorluklarda ayrı bir çaba gerektiriyor. İş yaşamının doğal sorunları dışında bu ülke ile çalışmanın farklı ve bizim değer yargılarımıza uymayan özellikleri nedeniyle sorunlar yaşamadığımızı söylersem yanlış olur. Ancak zamanla bunu da tolere etmeyi öğreniyorsunuz".

Zamanpur, "Çin'de tekstil sektöründe yer alan bir yatırımcının karşılaştığı sorunların başında ko-

ta sorununun geldiğini söylüyor. Bunun da nedeni, Çin ve Türkiye'nin dünya tekstilinde kötü imajlı ülkeler olması. Dünyada birçok ülke, üretilen ürünlerine, ucuz ve kalitesiz oldukları gerekçesiyle ya da kendi sektörlerini korumak amacıyla kota koyuyor. Zamanpur, kota engeli nedeniyle Çin'de ürettiği ürünleri Avrupa ve Amerika'daki bayilere ulaştırmada büyük güçlüklerle karşılaşiyor. Ayrıca, Türkiye ile Çin arasındaki, iletişimden kaynaklanan zorluklar da bu sorunu büyütüyor."

"Çin yönetiminin yabancı işadamlarına karşı tutumunun oldukça davetkar olduğunu dışa açılmayla birlikte yabancıların ülkede yaptıkları yatırımlara çok sıcak bakıldığını" açıklayan Zamanpur yabancı yatırımcıların karşılaştığı bürokratik işlemlerin azaltılmaya çalışıldığı Çin'de 1992 yılına kadar bir yabancıнын herhangi bir entegre tesisi gezmesi ve fotoğraflarını çekmesinin bile kesinlikle yasak olduğunu belirtiyor. Bunun "Çin yönetiminde komünizmin kemikleşmiş yapısından gelen sıkı bir devlet mantığı olduğunu" düşünen Zamanpur, "Türkiye gibi bürokratik engelleri bol olan bir ülkeden geldiği için bu durumu fazla yadırgamadığını" söylüyor.

Çin'deki bir işçiyle Türkiye'deki bir işçinin çalışma şartlarını karşılaştıran Zamanpur oldukça ilginç saptamalar yapıyor. Ona göre "Çinli işçilerin yavaş çalışma gibi bir sorunları var". Öte yandan Çin'de çalışan insanlar işleriyle ilgili araştırma yapıp soru sorabiliyorlar. Bu arada her iki ülkede çalışan insanların yaşadığı pek çok benzer sorun var. Çinli bir ustanın aylık kazancı yaklaşık 140 dolar olup Türkiye'de asgari ücretle aşağı yukarı aynı düzeyde. Buna karşılık yöneticilerin göze batan ayrıcalıkları pek az. Örneğin kaşmir üretimi yapan fabrikada Genel Müdür haricinde diğer yöneticiler işe işçiler gibi bisiklet ile gidip geliyor ve başka araç kullanmıyorlar. Bunların arasında Zamanpur'la eşdeğer imza yetkisine sahip Planlama Müdürü de var. Çalışanların büyük çoğunluğu için, Çin'de, televizyon'dan başka lüks yok.

Çinlilerin yemeğe çok düşkün olduklarını söyleyen Zamanpur bu konuda da Çin'e gidecek olanları uyarıyor. "Hiçbir Çinli'yi her ne olursa olsun öğle yemeği yedikleri saat 12.00 - 13.30

arasında meşgul etmeyin. Bu saatler arasında sizinle hiçbir şey konuşmazlar. Konuşanı da saygısız olarak nitelendirirler. Yemek onlar için ibadet gibidir."

Zamanpur'un, Çin'in iş yaşamında dikkat çekici bulunduğu özelliklerden birisi de, çalışan insanların temel ihtiyaçlarının çalıştıkları işyeri tarafından karşılanması. Çin'in büyük KİT'lerinde çalışan bekar işçilerin birçoğu evlerine hafta sonları gidiyorlar. Çalıştıkları fabrikanın misafirhanesinde yatıyorlar. Barınma, yeme, içme ve her türlü ihtiyaçları çalıştıkları kurum tarafından karşılanıyor.

Zamanpur, Çin'de komünizmden gelen eşitlikçi yapının halen devam ettiğini, işyerinde hiyerarşinin olmadığını, çalışan insanların soru sorabildiğini ve bir işçinin düşüncesini herkesin önünde özgürce söyleyebildiğini, başından geçen bir olaya dayandırarak şöyle anlatıyor:

"Geçtiğimiz yıl Genel Müdür ile birlikte kalite kontrol bölümünü geziyorduk. Bir ara dizilen kumaşların arasında yanlış bir rengin olduğunu fark ettim. Tezgahın başındaki işçiye bu kumaşın bizim üretimimiz olamayacağını yanlışlıkla araya karışmış olabileceğini, bu nedenle de oradan indirilmesi gerektiğini söyledim. Müdür de işçiye indirmesi yönünde emir verdi. İşçi de bize "hayır bunları yeni dizdim indiremem" dedi. Müdür, işçinin yanına gitti. Sakin bir üslupla, bunu yapmazsa çok ayıp olacağını söyledi. Sonuçta kumaşı beraber indirdiler. Bizde aynı olay yaşansa her halde o işçinin işine son verilir. Çin'de ise bir işçiyle genel müdür arasında komünizmden gelen eşit şartlar mevcut. Bir işçi müdürüne haksızın diyebiliyor ve aralarında sürtüşme olmuyor. Müdür de bunu gurur meselesi yapmıyor".

SİLK & CASHMERE'in HEDEFLEİ

Moda da bir dünya markası yaratmak üzere yola çıkan Aysen Zamanpur, Silk & Cashmere'in hedeflerini şöyle açıklamaktadır.

"Dünyada üretilen kaşmirin %70'ini elinde tutan İç Moğolistan'da ortaklık kurmak birinci adımdı. Hedef ise bir dünya markası olmaktı. Nitelik, işin, etiket, katalog gibi herşeyi buna göre

ayarladık. Berlin'de ilk showroomu açtığımızda hazırдық. İmajımız profesyonel gerekleri yerine getirmiş olan bir şirket imajıydı."

Bugün, Almanya, Kuzey İtalya, İsviçre ağırlıklı geniş bir dağıtım ağını kurmuş olan Silk & Cashmere, markasını ve mağaza anlayışını yerleştirmiş durumda. 1998 yılı itibariyle iki tanesi Berlin'de olmak üzere Zurih, New York, San Lorenzo ve Veramo'da toplam 6 bayi, bunların dışında yine Avrupa'da 12-13 tane mağazada ürünleri satılıyor.

Türkiye'de ise, İstanbul, Ankara, İzmir ve Adana'da toplam dokuz mağazası var, 1998 yılı sonuna kadar Türkiye'de üç yeni bayilik daha verilecek. Ayrıca Anadolu'dan gelen talebi karşılamak için oradaki konfeksiyon mağazalarına pazarlama yapmak üzere Ekim sonundan itibaren toptan satış mağazaları açmayı düşünüyorlar. Bunun için Merter, İstanbul Tekstil Merkezinde bir showroom açma üzere hazırlıklar sürdürülüyor.

Ayşen Hanım, Silk & Cashmere markasını dar ve seçkin olan bir dünya pazarında oturtmuş olmanın haklı gururunu saklamıyor, hatta Çin'de de bir mağaza açıp "tereciye tere satmayı" planlıyor. Zamanpur'un kaşmir konusundaki hedefi bu kadarla da kalmıyor, Silk & Cashmere mağazalarında yine bu marka altında satılan ürünler dışında, marka endişesi taşımadan Japonya'dan ABD'ye kadar pek çok ülkeye ihracat yapıyor. İhracat rakamlarının önümüzdeki yıllarda kayda değer oranda artırılması planlanıyor.

Silk & Cashmere kalite konusunda ödün vermiyor. Uluslararası bir stilist ekibi ile çalışıyor. Fiyatlar ise ipek veya kaşmir harici kumaş çalışan pek çok ünlü markaya göre, pahalı değil. Tasarım ve fiyat politikası ile gençleri de hedef alan Silk & Cashmere'in ürünleri, Türkiye'de yurtdışına oranla % 30-40 daha ucuz. Türkiye'ye özel fiyat politikasının amacı, talebi uyandırmak ve markayı tanıtmak.

Ayşen Zamanpur Şişe Cam Grubundaki planlama deneyimi ve birikimleriyle, elindeki üstünlükleri iyi değerlendirmiş. Kaşmirin anavatanında fabrikası olan tek marka olarak ortaya çıkmış, ipek ve kaşmiri birleştirerek kurulacak mağaza ağına soluk kazandırmış, mağazaları mevsimlere bağlı olmaktan kurtarmış. Amaç, hedef, politika ve stratejilere göre çalışma anlayışından vazgeçmemiş, hatta en büyük savunucusu.

GELECEKTEKİ PLANLARI

Çin'in büyük bir değişiminden geçtiğini belirten Zamanpur, artık hammadde ve fason ihracatından uzaklaşıldığını ve bitmiş ürün satma çalışmalarına başladığını ifade ederken, Silk & Cashmere'in de yeni stratejiler üretmek durumunda olduğunu ekliyor.

"İşimizdeki bilgi ve deneyim birikimini korumak ve Silk & Cashmere'in uzun dönemde geleceğini güven altına almak için alternatif bir kaynak daha geliştirdi. İran'ın Kerman bölgesinde bir kaşmir tesisinin ortak yatırımını organize ettik. İran'da montajı süren üretim tesisimiz hammadde kaynağımızı çeşitlendirecek, üretim gücümüzü arttıracak.

İran'da iki milyon beşyüzbin dolar tutarında yatırım yaptık. İlk etapta 120 ton kaşmiri yıkayıp temizleyen ve dezenfekte ederek, taranmış olarak çıkaracak makineleri kurduk. İleride kapasitemizi 250 ton'a çıkaracağız. İç Moğolistan, Afganistan ve İran'da elde edilen tüm kaşmirler bu tesiste temizlenip, hijyeni sağladıktan sonra Avrupaya hammadde olarak satılacak.

Burada önemli olan husus, Dünyanın hangi ülkesinde kaşmir üretirseniz üretin onu Batı ülkelerine satabilmeniz için bir Belçika kuruluşu olan Tritex'ten onay almanız gerekiyor. Tritex firmasından teknik bilgi ve lisans almak için çok uğ-

raştık, kapıdan atıldık bacadan girdik. Sonunda teknik bilgiyi de, lisansı da, makine ve donanımı da aldık. Kaşmirin hammaddesini bu anlaşmayla dünyanın her yerine satacağız.

Ayrıca kaşmir dışında çıkan yünü de yıkayıp dezenfekte ettikten sonra civardaki halı fabrikalarına satacağız. Gelecekte işi iplik üretimine kadar ilerletmeyi hedefliyoruz.

Türkiye'de serbest bölge'de sınırlı da olsa üretime başlayacağız. Markamızı seçici olma lüksümüzü de koruyarak dünyaya yaygınlaştıracacağız.

Bu konuda dünyadaki gelişmeleri yakından izliyoruz, uluslararası pazarlara açılmada ve tanıtımda son derece önemli olan internetde beş lisanda hazırladığımız web sayfası ile on line mağazacılığa açıldık. Ürünlerimizi kendi mağazalarımız yanında franchising yoluyla açılan mağazalar ve corner'lar aracılığıyla da tanıtıp satacağız. En önemlisi kendini dünya pazarlarında kanıtlamış bir büyük marka ile işbirliği yapmayı da planlıyoruz."