

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

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON ANLAYIŞININ  
PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sümeyya KOÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS**

**MAYIS - 2008**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENEN ORGANİZASYON ANLAYIŞININ PERFORMANS  
DEĞERLEME SİSTEMİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sümeyya KOÇ

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 07/05/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Prof.Dr. Gültekin YILDIZ**

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Doc.Dr.Rana Özen KUTANİS**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Doc.Dr.Orhan BATMAN**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

<b>Tezin Başlığı:</b> Öğrenen Organizasyon Anlayışının Performans Değerleme Sistemine Etkisi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Sümeyya Koç	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Rana Özen Kutanis
<b>Kabul Tarihi:</b> 7 Mayıs 2008	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii(ön kısım) +111(tez) +10 (ekler)
<b>Anabilim dalı:</b> İşletme	<b>Bilim dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<b>ÖZET</b>	
<p>Öğrenme; bir sonuç değil, bir süreçtir. Bu sürecin başlaması için herhangi bir uyarıcıya gerek olmadığı gibi öğrenmeyi öğretmeye de gerek yoktur. Örneğin bir çocuk daha doğar doğmaz bakmayı, görmeyi, zamanı geldiğinde de konuşmayı, yürümeyi öğrenebilir. Çünkü öğrenme onun doğasında vardır.</p> <p>Organizasyonları yönetenler öğrendiği için öğrenen organizasyon olmak da mümkündür. Öğrenen Organizasyonlar, çalışanlarına bünyesinde sürekli olarak öğrenme ve gelişme imkânı veren ortamlardır. Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, rakiplerin hızla arttığı, yeni teknolojilerin geliştiği, sürekli kendinden öncekini demode yapan ürünlerin hızla piyasaya sunulduğu değişim ortamında organizasyonların değerli sermayesi “bilgi” olmuştur. Belirsizliklerle dolu bu ortamda işletmelerin başarılı olmaları için sahip oldukları bilgiyi en doğru zamanda ve en iyi sonucu verecek şekilde kullanmaları gerekmektedir.</p> <p>Organizasyonlar bilgiyi etkin kullanmak adına sahip oldukları insan kaynağını geliştirmeyi ve elde tutmayı hedeflemektedirler. Bu nedenle çalışanlarından beklenen ile çalışanın ulaştığı sonucu karşılaştırarak performans değerlendirme kavramına önem vermeye başlamışlardır.</p> <p>Bu çalışmada Öğrenen Organizasyonlar ve Performans Değerleme konuları incelenmiş, Öğrenen Organizasyon olma çabası içerisindeki bir işletmenin bu aşamada performans değerlendirme yönteminde ne tür değişiklikler yaptığı ve bu değişikliklerin Öğrenen Organizasyon olmanın gerekliliği olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada işletmenin Öğrenen Organizasyon olup olmaması incelenmemiş, sadece böyle bir çaba içerisinde olduğu gözlemlendiğinden Öğrenen Organizasyon olduğu kabul edilerek araştırma yapılmıştır. Araştırmada anket ve mülakat yöntemleri kullanılmış, elde edilen veriler analiz edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca yapılan araştırma sonucunda değişimin gerekliliği, süreci ve sonucuyla ilgili varsayımlara da ulaşılmıştır</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar, Performans Değerleme, Değişim	

**Sakarya University Institute of Social Sciences, Abstract of Master's Thesis**

<b>Title of the thesis:</b> The Affects Of Learning Organisation Understanding To The Performance Evaluation System	
<b>Author:</b> Sümeyya Koç	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Dr. Rana Özen Kutanis
<b>Date:</b> 7 May 2008	<b>Nu. of pages:</b> vii(pre text) +111(main body)+10 (appendices)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management Organisation
<b>SUMMARY</b>	
<p>Learning is an ongoing process. It needs no stimuli to start up as no need to teach. For instance once a baby born he learns watching, perceiving, distinguishing and when the time comes he learns to talk and step up because he has it inherently.</p> <p>Because managers of the organizations learns, its possible that organizations learn as well. These learning organizations are the environment that give learning and improvement opportunity to their employers permanently. In the changing market place that carries characteristics of everyday changing market components, fast increasing of the number of competitors, new technology improvements, and fast launches of products that easily become obsolescent, organizations' most valuable capital is the 'knowledge'. In this uncertainty to be successful organizations should need to use their information at the right time and in the condition that gives the best consequence.</p> <p>Organizations aim to improve and keep human resource that they own for using information effectively. For this reason, organizations begin to attach importance of performance evaluation with comparing the expectation from staffs and the results of staffs to reach.</p> <p>In this study, learning organizations and performance evaluation issues were examined. Organizations which is wanted to be a learning organization, in this level they analyze what is changing in performance evaluation and being a learning organization is necessary or unnecessary. In this study, organizations were not examined whether organizations being a learning organization or not. Only organizations wanted to be a learning organization effort observed and according to this situation researches were done. In this research, survey and interview methods used and the data attempted to analyze. Also end of this research assumptions about the necessity of the changes, processes and results were reached.</p>	
<b>Key Words:</b> Learning, Learning Organizations, Performance Evaluation, Changes	

## GİRİŞ

Günümüzde toplumlar ve toplum içinde yaşayan bireylerde yaşama tarzı ve kültür anlamında çok hızlı ve ani değişim ve dönüşümler sonucu yeni yapılanmalar meydana gelmektedir. Bu yeni yapılanma sürecinin temelinde ise bilgi toplumu yer almaktadır. Bilgi ise eğitim ve öğrenme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Bilgi toplumunun gereği öğrenen insan ve öğrenen toplumlardır. Bu bağlamda “öğrenme” ve “öğrenen olma” kavramları ön plana çıkmıştır. Kişisel öğrenme, insanın aynı uyarıcıya farklı tepki vermesiyle, örgütsel öğrenme ise bir grup insanın farklı uyarıcılara aynı tepkiyi vermesiyle oluşur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde “Öğrenen Organizasyonlar” konusu incelenmiştir. Bu çerçevede ÖO tarihsel gelişimi, ÖO kavramı ve kapsamı, öğrenme süreci ve aşamaları, nedenleri, öğrenme disiplinleri ve öğrenen organizasyonların özellikleri, geleneksel organizasyonlardan farklı tarafları, öğrenme stratejileri, öğrenme sorunları, öğrenme engelleri, öğrenen organizasyonların yeni yönetim tekniklerine getirdiği yenilik ve değişiklikler başlıklar halinde sunulmuştur.

Öğrenen Organizasyonlar, sürekli olarak öğrenmeyi ödüllendirici ve cesaretlendirici uygulamaları teşvik eden ortamlardır. Öğrenenler ve öğrendikleriyle yeniden öğrenmeyi başaranlar, bilgi toplumu olma gereği sonucunda başarılı olanlardır. Öğrenen organizasyon ortamı içinde bilgi, deneyim, başarı ya da başarısızlıklar paylaşılır. Her şey açıklık içindedir ve bilgi toplumu olma gereği neticesinde her türlü bilgiye kolayca ulaşılır.

Öğrenen bir toplum yaratmak, bir vizyon oluşturmaya ve vizyonuyla mevcut gerçeklik arasındaki uçurum konusunda diyalog başlatmaya hazır, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderle başlar. Bir sonraki adım ise öğrenmeyi besleyen, insanların yeni fikirleri denemesine açık, elverişli, onların bilgi ve becerilerini geliştiren bir ortam yaratmaktır.

Lider, bütün bu yol boyunca öğrenme sürecinin değişen tutumların, davranışların ve iş sürecinin gözetmenidir. Öğrenen organizasyondaki liderler, öğrenmenin devamlı bir süreç olduğunu ve değişimin zaman alacağını bilirler. Deney ve düşünceleri desteklerler. Ama öğrenmeden sadece liderler değil organizasyonun tüm üyeleri sorumludur. Ancak liderler öğrenen olana ve diğerlerinin izlemesi için model olana kadar öğrenme meydana gelmez( Ünal ve Gürsel, s.465).

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar da sürekli olarak yeni bir şeyler yapmaya gayret ederler. Yani yaratıcı tepki gösterme söz konusudur. Tepki gösterme mekanizmasına gerekli önem verilmekte ve tepkiler geribildirim olarak kabul edildiğinden yenilikleri ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmektedir. Fikirlerin üretimi, tasarımı ve uygulaması organizasyonun hemen her düzeyinde mümkün olabilir ve hatta mümkündür. Çatışmalar organizasyonun her kademesindeki personelin farklı görüşlerinin birleştirilmesi, işbirliği ve ekip halinde öğrenmeden yararlanılarak çözülmektedir. Personel kendi işini diğer personelin işleriyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünmekte ve algılamaktadır. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda rekabet değil, işbirliği teşvik edilmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar herkes öğrenir. İşe en yakın olan kişiler yani o işin uzmanları ise öğretene konumundadır. Herkes, her şeyden sorumludur ve uzun dönemli olarak sürekli öğrenme söz konusudur. Gelecekteki ihtiyaçlar tahmin edilmeye çalışılarak coşkulu ve enerji dolu öğrenme ortamları oluşturulmuştur. Bu tür işletmelerde çalışanların performanslarında da artışlar gözlemlenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise “Performans Değerleme” konusu çerçevesinde performans kavramı ve önemi, PD özellikleri, amaçları, yararları, süreci yöntemi ve PD karşılaşılan sorunlar başlıklar halinde sunulmuştur.

Öğrenen Organizasyonlarda çalışanın performansını arttırmak ve etkin değerlendirme yapmak da oldukça önemlidir. Çünkü Öğrenen Organizasyon olmanın temelinde takım ruhu ve işbirliği yatmaktadır. Bu nedenle organizasyon yapısına uygun bir Performans Değerleme Sistemi, önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirmesi sonucu elde edilen bilgiler personelin uyarılması, ücret ayarlamaları, yerleştirme kararları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kadrolama eksikliklerinin giderilmesi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi, iş tasarım yanlışlıklarının tespit edilmesi, harici sorunların belirlenmesi ve insan kaynaklarına geri bildirim gibi amaçlar için de kullanılmaktadır.

Performans değerlemede amaç personeli bir bütün olarak ele alıp başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerini fark ederek gidermeye çalışmasını sağlamaktır. Öğrenen organizasyonlarda başarısızlıklarından dolayı personeli cezalandırmak değil, başarılarını ön plana çıkararak daha fazla gayret göstermesini sağlamak ve bu başarılarından dolayı onu ödüllendirmek esastır. Böylece işletmedeki toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır.

İnsan sosyal bir varlık olduğu için standart bir değerlendirme, insanın çevresi ile iletişimini hızlandırır. Çevresi ile olan ilişkisi sonucu ise kendisiyle ilgili bilgileri edinmesi, onaylanması, cesaretlendirilmesi ve övülmesi ihtiyacı oluşur.

Performans değerlendirme kişi için önemli bir ihtiyaç olduğu kadar kurumlar için de bir ihtiyaç unsurudur. Çünkü kurumlar çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını görerek ilerideki çalışmalarını düzenleyebilirler. Bu nedenle performans değerlemenin hem işletme, hem de değerleyen ve değerlendirilenler açısından farklı yararları mevcuttur.

Performans değerlendirme süreci, etkinlik ve verimlilik açısından oldukça önemli bir süreçtir. Çünkü yapılan değerlendirme sonucunda işgörenlerin tatmini veya tatminsizliği ortaya çıkacak, bu da işletmeyi doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemlerinin geçerli, güvenilir, pratik ve adil olması gerekmektedir.

Performans değerleme sistemini kurmak ve bu sistemi etkin bir şekilde kullanmak kolay değildir. İşletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve kullanmak uzmanlık gerektiren bir eylemdir. Performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belli bir sürecin başlatılması ve n çalışmaların yapılması gerekir. Bu nedenle daha başlangıcından itibaren performans değerleme sistemi bir takım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak kabul edilir.

Performans değerleme sürecinde öncelikli olarak görev ve iş analizlerinin yapılması ve işgören davranışlarına göre açık, anlaşılır ve belli sınırdaki kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Neyin, nasıl yapıldığının net bir şekilde belirlendiği standartlar da ölçülebilir olmalıdır. Değerlemenin kim tarafından yapılacağı ile seçilen değerleme yöntemi arasındaki ilişki ise değerleyicinin eğitimli olmasına bağlıdır.

Günümüzde organizasyonda yer alan bireylerin performanslarını ölçmek için geliştirilmiş pek çok sistem mevcuttur. Ancak daha önce de belirtildiği gibi bu sistemlerin organizasyon yapısı ile uyum içinde olması gerekmektedir. Personel değerlemesiyle çalışanların iş başarma durumu değerlendirilmektedir. Değerleme sistemi ne kadar mkemmelenirse olsun değerlemeyi yapan ve değerlemesi yapılacak olan insan olduğu için mutlaka ortaya hatalar çıkacaktır. Bu konuda en az hatayla değerleme yapmak için karşılaşılacak sorunlar hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Ancak bu şekilde karşılaşılacak hataları en aza indirmek mümkün olacaktır.

Çalışmanın nc bölümünde ğrenen Organizasyonlar ve Performans Değerleme Sistemi İlişkisi içerisinde bir örnek olay çalışması yapılmıştır.



### **Çalışmanın Konusu ve Amacı**

Bu çalışmada “Öğrenen Organizasyonlar” ve “Performans Değerleme” konuları araştırılarak bir örnek olay üzerinde incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya konu olan işletmenin organizasyon yapısını değiştirmesi sonucu performans değerlendirme sisteminde ne yönde değişiklikler yapıldığı incelenmiştir. Bu bağlamda işletmenin organizasyon şekli ve performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkinin boyutu ve değişkenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

Organizasyonlar; belli bir amaç için faaliyet gösteren insanları bir araya getiren yapılardır. Organizasyonlarda ast- üst ilişkileri, hiyerarşik yapı, iş analizleri ne kadar önemliyse oluşturulan örgüt kültürü sonucu çalışanın işe bağlılığı, işyerine karşı güveni ve işten kaynaklanan tatmini de o derecede önemlidir. Bu çalışma ile organizasyon yapısının çalışana ölçen PDS ile etkileşimi araştırılmaya çalışılmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi ve Sınırları**

Araştırmanın alan araştırması kapsamında çalışanlara yönelik olarak üç kısımdan oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Birinci kısımda çalışanlara 14 tane kapalı uçlu ifade yöneltilmiştir. Anketin ikinci kısmında 2 tane de açık uçlu soru bulunmaktadır. Anketin üçüncü kısmında ise demografik faktörleri belirlemek amacıyla yöneltilmiş 6 tane soru yer almıştır.

Ancak çalışanların verdikleri cevaplara göre kayıp verilerin çok olduğu ve herhangi bir sonuca ulaşılamayan 1 açık uçlu soru ile gelir düzeyini sorgulayan 1 soru analizlere dahil edilmeyerek iptal edilmiştir. İşletmede çalışanlara dağıtılan formlar, aynı gün içinde toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucu anket yönteminden elde edilen veriler SPSS 14.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Değerlendirmelerin sonucu ise tablolar aracılığı ile gösterilmiştir.

Çalışmada araştırma yapılan işletmenin İK müdürü ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma kapsamında işletmenin ÖO olma çabası içinde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu çalışmayla işletmenin ÖO olup olmadığı ölçülememiştir. Bu durum, araştırmanın en büyük kısıtlamasını oluşturmaktadır.

İşletmede ÖO eğitimine katılan sadece 30 kişi mevcuttur. Bu nedenle anket çalışması yapılan kişi sayısı da sınırlıdır.

# 1. BÖLÜM: ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

## 1.1.Öğrenen Organizasyonun Tarihsel Gelişimi

Öğrenme, hayatın başlamasıyla birlikte karşılaşılan bir olgudur. Canlı varlıklar, gözlerini daha ilk açtıklarında bakmayı öğrenmekle işe başlarlar. Öğrendikçe de gelişir ve sürekli yeni şeyler öğrenerek hayatlarına devam ederler. Organizasyonların da canlı varlıklar olarak kabul edilmesiyle bu sürece girmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Organizasyonlar için ise “öğrenme” ve “öğrenen organizasyon olma” kavramları da uzun dönemleri kapsayan çalışmalar sonucu ortaya çıkmış ve kabul edilmiştir.

İlk olarak 1950’li yıllarda “Sistem Teorisi”nin ortaya konması ve ortaya atılan sistem düşüncesinin gelişmesi ile organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi sağlanmıştır. 1970’lerde ise Senge’nin “Sistem Teorisi” kavramı ortaya çıkmış ve “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü ise, şirketin içinde barındırdığı “örgütsel öğrenme sistemi” ile, şahısların, öğrenme çalışmalarının kolaylaştırılması ya da zorlaştırılması olmuştur (Taştan, 2006).

1980’lerde Shell’in, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başlaması öğrenen organizasyona ilgiyi arttırmıştır. Shell’in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve yoğun haberleşme, kişilere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve daha başarılı bir şirket oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. 1990’ların başında Peter M. Senge’ nin kamu ve özel teşebbüslerdeki öğrenen organizasyondaki “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı kitabı ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, öğrenen organizasyon olmayı taahhüt eden örgütlerin sayısı da her geçen gün artmıştır (Çam, 2002).

Öğrenen organizasyonlar kavramı 1990’ların başında Peter Senge tarafından popüler hale getirilmiştir. Peter Senge, öğrenen organizasyon kavramını “Beşinci Disiplin “ adlı kitabında şu şekilde tanımlamıştır: “ Öğrenen organizasyonlar çalışanların ulaşmak istedikleri sonuçlar için sürekli olarak düşünce yapılarını geliştirdikleri ortamlardır. Çalışanların yeni ve gelişmiş düşünce ağları bu ortamda beslenir, toplu istekler serbest bırakılır ve kişiler sürekli olarak beraber nasıl öğrenmeleri gerektiğini keşfederler.”

Senge, öğrenen organizasyonların özelliklerini tanımlarken kişisel gelişim, düşünce modelleri, takım çalışması, ortak vizyon, sistem düşüncesi gibi kavramları vurgulamaktadır. Öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayıran temel öge öğrenme sürecinde yatmaktadır.

Organizasyonun öğrenen bir sistem olarak ifade edilme düşüncesi yeni değildir. Gerçekte yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde organizasyonları daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla yönetim literatürüne girmiştir. Ancak "Öğrenen Organizasyon" terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarına rastlamakta, Senge'nin çalışmaları ile de önemi artmaktadır (Özgener, 2002).

## **1.2. Öğrenen Organizasyon Kavramı Ve Kapsamı**

Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. İdeal olarak, kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adar. Kurum da, nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini bütün yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır( Braham, 1998)

Organizasyon sözcüğü literatürde hem makro hem de mikro yaklaşım olarak ele alınıp tanımlanmaya çalışılmıştır. Her iki yaklaşımı da içeren ve kavramı tanımlayan bir açıklamaya göre, organizasyon, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kural ve süreçler bütünüdür (Taştan, 2006).

Öğrenme kısaca, kişinin davranışlarında değişikliğe neden olan süreç ya da bilgi ve becerilerin eklenmesi, arttırılması şeklinde ifade edilebilir. Eğitim çalışmalarına başlanmadan etkinlik sağlanması amacıyla, ilgililer öncelikli olarak bu tür aktivitelere motive edilmelidir. Eğer yaklaşımlar olumsuz ve güdüleyici hazırlıklar yapılmadıysa öğrenme tam olarak gerçekleşmeyebilir. Burada insanın motive edilmesi, mutlu olması ve ilişkileri ön plana çıkmaktadır.

Öğrenen organizasyon anlayışı; yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitimli insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim tekniğidir.

Öğrenen organizasyon, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan organizasyondur (Özen Kutanis,2002). Burada ideali gerçekleştirmenin yolu, işaretleri, belirtileri, ham bilgileri en kısa zamanda fark ederek, seçebilme ve hamle yapabilecek doğru karar verme bilgisine dönüştürmekten geçer. Örgütün, değişen çevre koşullarına uyum sağlama süreci önemli olduğundan ilk olarak, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda kurumun iç ve dış çevre analizi yapılarak, çevresel değişimin yönü ve niteliğinin ortaya konulması gerekmektedir.

Bir organizasyonun sürekli öğrenen bir organizasyon haline getirilebilmesi için aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesi gerekir:

- **Bir Strateji Tespit Etmek:** Yönetim; değişime katılma, yeniliği, yaratıcılığı ve sürekli gelişmeyi açık bir şekilde destekleyecek bir strateji belirlemelidir.
- **Organizasyon Yapısını Yeniden Tasarlamak:** Organizasyonların biçimsel yapısı (aşırı dikey hiyerarşik yapı gibi) öğrenme için ciddi bir engel teşkil edebilir. Organizasyon yapısı daha düz bir hale getirerek engellerin ortadan kaldırılması ve departmanların bir araya getirilmesi, fonksiyonlar arası ekiplerden yararlanmayı arttırmakta, bağımsız çalışmayı desteklemekte ve insanlar arasındaki engelleri ve sınırlamaları azaltmaktadır.
- **Organizasyon Kültürünü Yeniden Şekillendirmek:** Öğrenen organizasyonları karakterize eden en önemli özellikler risk üstlenme, açıklık ve sürekli gelişmedir. Yönetim hem belirlediği strateji hem de sergilediği davranış ile organizasyon kültürünün niteliğini belirlemektir. Yöneticiler risk üstlenmeyi teşvik eden, sürekli gelişmeyi esas alan ve başarısızlıkları kabullenen bir organizasyon kültürü yaratmalıdırlar. Bunun için de bu özelliklerin kabul edilebilir özellikler olduğunu kendi faaliyetleri ile kanıtlamalıdırlar.

### 1.2.1. Örgütlerde Öğrenme

Stratejik düşünce akımlarından öğrenme ekolü, örgütün öğrenme davranışını öne çıkarır. Burada önemli olan, stratejiyi geliştirme süreci değil, stratejinin içeriğidir. Öğrenme ekolü, örgütün öğrenme davranışı üzerine durmuştur. Stratejik yönetim, sadece yönetim vasıtasıyla değişim değil, aynı zamanda değişim vasıtasıyla yönetim

anlamına gelir. Bu okulun temsilcileri Charles Lindblom, James Brian Quinn, J.L. Bover, K.E. Weick ve Henry Mintzberg'dir.

Öğrenme okulunun varsayımları şöyle sıralanabilir:

- Strateji zamanla öğrenilenlerden ortaya çıkar.
- Örgütün yaşamında en çok öğrenen lider olmakla birlikte, tüm olarak sistem de öğrenmektedir.
- Öğrenme, geçmişe bakarak düşünmeyi teşvik eden davranışlar sayesinde yayılarak ortaya çıkar.
- Liderin rolü, düşünülmüş stratejiler hakkında ön yargılı olmak değil, stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.
- Buna göre stratejiler, ilk olarak geçmişten gelen numuneler halinde belirir ve bir süre sonra gelecek için düşünülmüş planlar halini alır. Sonunda, daha geniş bir bakış açısı oluşturur.

#### **1.2.1.1. Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Öğrenme**

Kıyaslama (benchmarking), kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Şirket kendi süreçleriyle aynı ya da benzer nitelikte olan firmaların içinde ya da dışındaki süreçlerini, karşılaştırıp, o süreçlerdeki uygulamalardan ders alır. Kıyaslama dört farklı ortamda gerçekleştirilebilir:

**İç kıyaslama:** Firmanın kendi içindeki benzer süreçleri ile kıyaslanabilir. Ancak bir firma içinde benzer kıyas unsurlarını bulmak her zaman mümkün olmayabilir.

**Rekabetçi kıyaslama:** Aynı pazar içindeki süreçleri daha iyi uygulayan firmalar kıyaslanabilir. Buradaki zorluk, güncel kıyaslama verilerinin değişik ortamdan (resmi olan ve olmayan basın, yayın ve kurumlardan, transfer edilen elemanlardan gelen bilgiler, vb.) elde edilme zorluğudur.

**Rekabet dışı kıyaslama:** Rekabet içinde bulunmayan firmaların aynı ya da benzer süreçleri kıyaslanabilir. Bu tür kıyaslama, en gerçekçi kıyaslama ortaklıklarının kurulduğu türdür.

**Türdeş kıyaslama:** Sizinle aynı süreci ama sizden çok daha iyi bir şekilde uygulayıp, sınıfının en iyisi olarak ün kazanmış firmalar kıyaslanabilir. Buradaki zorluk ise, sınıfının en iyileri olan şirketleri sizinle kıyaslama ortağı olmaya ikna edebilmektir.

Kıyaslamayı günlük yaşamının parçası yapmış organizasyonlar, organizasyonel öğrenmeyi sağlamış olurlar.

### **1.2.1.2. Stratejik Birleşme Yoluyla Öğrenme**

Stratejik birleşme, iki veya daha fazla şirketin belirli stratejik amaç çerçevesinde işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır. Stratejik birlikler sayesinde uluslararası pazara daha kolay girebiliriz. Bu birlikler bir araya gelen ortakların, pazara giriş imkanı sağlamalarının yanında risk, kaynak paylaşımı, bilgi elde etmelerine de imkanı tanır. Bu birliklerin oluşması durumunda birlik dışında kalan firmalarla rekabet avantajımız artar. Ayrıca birlikler sayesinde ortaktan, şirketimize bilgi transferi yapılarak, örgütün öğrenmesi sağlanır.

Öğrenmeyi sağlayan stratejik birleşme uygulamalarından biri “Joint Venture” dir. İki veya daha fazla şirket bir araya gelerek, belirli bir mamül/pazar alanında işbirliği yapmalarına “Joint Venture” adı verilir. Bu birleşmede öğrenme şu şekilde gerçekleşir: Burada “joint venture” yapan firmalardan, bazısı uzman beşeri kaynaklara, bazısı mali kaynak yönetimine bazısı da gelişmiş teknolojik kullanımına sahiptir. Böylece birbirini tamamlayan bilgiye sahip bu işletmelerin oluşturduğu ortaklık sinerji oluşturarak, rekabet güçlerini artırır.

### **1.2.2. Öğrenmenin Aşamaları**

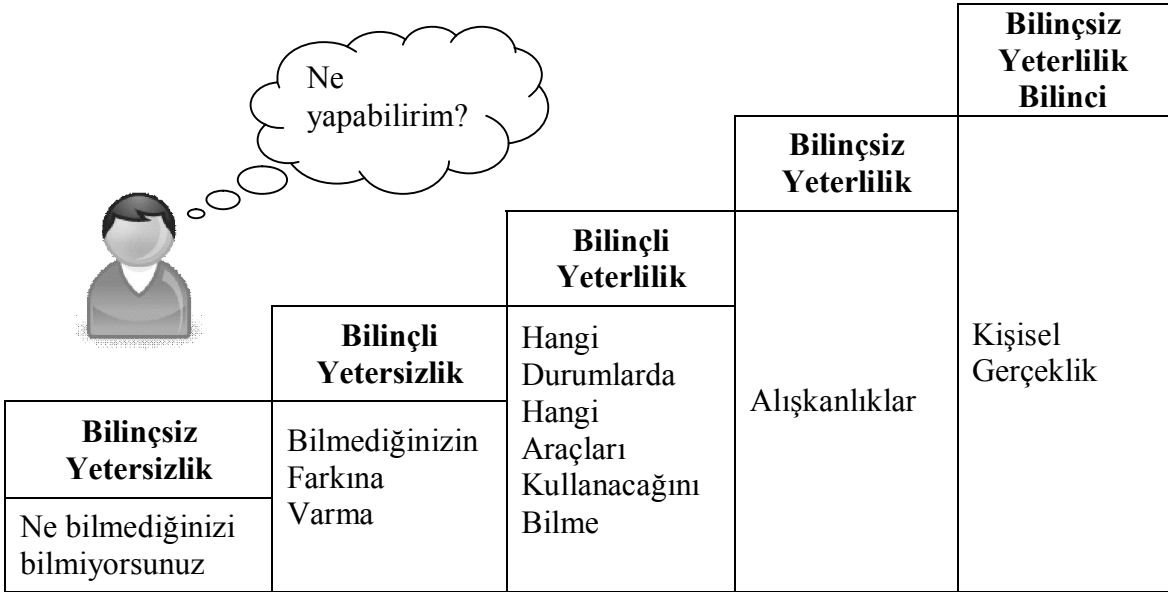
A.M. Maslow öğrenmeyi dört aşama olarak ele alıyor. Birinci aşaması bilinçsiz yetersizlik; ikinci aşaması bilinçli yetersizlik; üçüncü aşaması bilinçli yeterlilik ve dördüncü aşaması da bilinçsiz yeterliliktir. Danny Cox bu öğrenme aşamalarına bir beşincisini daha ekleyerek, ona da bilinçsiz yeterlilik bilinci demiştir.

#### **1.2.2.1. Bilinçsiz Yetersizlik**

Öğrendikçe değişik ustalık aşamalarından geçilir. İlk aşama bilinçsiz yetersizliktir. Bu aşamada kişi ne bilmediğini bilmiyordur. Örneğin, yeni bir şirkette işe başlayan bir müdür yaptığı iş görüşmesinde şirketin yeni bir kalite programını uygulamaya

geçirmekle meşgul olduğunu biliyor, ancak bunun kendisinin günlük işleri açısından ne anlama geldiğini bilmiyor. Şimdiye kadar hep kaliteli işler yapmıştır ve bunun da pek farklı olacağını düşünmemektedir. Bu müdür kendisinden yeni işinde neler istenileceğini bilmediği için, içinde bulunduğu durum bilinçsiz yetersizliktir.

### Şekil 1. Öğrenmenin Aşamaları



Kaynak: Çam (2002:38)

#### 1.2.2.2. Bilinçli Yetersizlik

Kişi yapmakta olduğu işi bilmediğinin farkına vardığı anda, ikinci öğrenme düzeyine yükselmiş olur. Ancak, ikinci öğrenme düzeyine devam etmek, kişinin kendine olan güvenini artırmaya yetmez. Yukarıda bahsedilen örnekte, müdür bu noktada, artık bilmediğinin farkındadır. Bu stres, bazen hayal kırıklığı ve bilmiyorum kelimesini kullandığı zamandır. Kişi, huzurlu bir cahillik aşamasından, rahatsızlık huzursuzluk aşamasına gelmiştir. Şimdi müdür, öğrenme eğrisinin üzerinde yer almıştır. Katıldığı toplantılarda insanlar, fırsat analizlerinden, neden-sonuç matrislerinden ve PERT tablolarından bahsederler. Kişi bu kelimelerin ne anlama geldiğini ya da bunların nasıl kullanılacağını bilmediğinin çok kesin bir biçimde farkındadır.



### **1.2.2.3.Bilinçli Yeterlilik**

Bilinçli yeterlilik, yapılan işe dikkat edildiğinde, onu doğru olarak yapabilme anlamına gelir. Örnekteki müdür artık sorular sorar, bu kalite araçlarını kullanır ve yavaş yavaş bilinçli yeterlilik aşamasına ulaşır. Hangi durumlarda hangi araçların kullanılacağını anlamaya ve öğrenmeye başlar. Daha az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı artan bir gurur vardır. Huzursuzluk yerini huzura bırakmaya başlar.

### **1.2.2.4.Bilinçsiz Yeterlilik**

Sürekli deneme, öğrenen kişiyi bilinçsiz yeterlilik aşamasına getirir. Bu noktada artık müdür, kullanacağı tekniğin tam olarak nasıl uygulanacağını bilmek için, el kitabına bakmaya gerek duymaz. Hangi durumda hangi tekniğin kullanılacağını anlamak için analiz yapmasına gerek yoktur. Bu aşamada beceri oldukça tanıdık hale gelmenin ötesinde, neredeyse bir refleks haline almıştır. Ancak, bu bilinçli yeterlilik aşamasının da bazı tehlikeleri vardır. Birinci tehlike, alışkanlıklardan dolayı "benim yolum en iyisi" zannedilmesidir. Bilinçsiz yeterli kişi, belirli bir yol kullanarak başarıya ulaşıyorsa, başka bir yola pek bakmayabilir, ikinci tehlike, iş rutinleşir, heyecan kalmaz. Burada yeteri kadar her şeyin bilindiği zannedilerek, "yönetim uykusuna" girilir. Kişiden herhangi bir iş talep edilmediği sürece harekete geçmez. Kişi gittikçe hantallaşır ve verimsizleşir. Kişi bu durumda kendisine bağlı çalışan takım üyelerini de geliştiremez.

Yeni bir beceri geliştirerek ya da geçmişte kişinin yetersiz olup bocaladığı bir alanda girişimde bulunup, kişi tekrar o büyük duygusal gerilim ve başarı sarhoşluğuna ulaştıracak bilinçli yeterlilik düzeyine geri döndürülebilir. Danny Cox bu yüzden beşinci öğrenme aşamasını eklemiştir:

### **1.2.2.5.Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci**

Bilinçsiz yeterliliğin bilincine varmak, kişileri yeniden kendi kişisel gerçeklik anına geri getirir. Eğer kişi heyecanlandırıcı olmaktan çıkmış bir mesleki düzeydeyse, yapılan iş konusunda kendisini en çok zorlayan her neyse onun üzerine gidebilir. Başarı sarhoşluğuna neden olan bu bilinçli yeterlilik aşaması kişi her nerede olursa olsun, yaşamına tat ve anlam verir. Kişinin üzerine gidebileceği konular, organizasyon becerileri veya iletişim becerilerini geliştirmek, başkalarıyla daha çok ilgilenmek, yeni ve dinamik

bir görev üstlenmek olabilir. Bu aşamada insanlar kendi kişisel üretkenlik düzeyini de artırabilirler. İnsanlar kendi kişisel gelişimine yatırım yapmadıkları takdirde, kısır bir alışkanlık içine düşerler. Önemli olan, bir insanın yaşamdaki yıl sayısı değil, yıllardaki yaşam miktarıdır. İnsan bu yaşam miktarında kendisini ne kadar yenilirse, o kadar yetenekleri artar. Bu yetenekler, yalnızca becerilerle sınırlı olmayıp, kişinin duyma, merak etme, öğrenme, sevme ve ümit etme kapasitelerini de içerir (Çam, 2002).

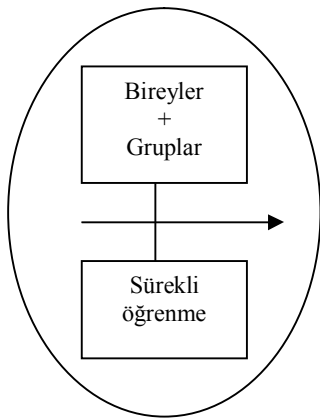
### 1.3. Organizasyonlarda Öğrenme İle Öğrenen Organizasyon Farkı

Öğrenen Organizasyon kavramını daha iyi açıklayabilmek için, bu iki kavramı birbirinden ayırmak ve özelliklerini kısaca ele almak gerekir: Bunlar organizasyonlarda öğrenme ve öğrenen organizasyondur. Bunlardan birincisini organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; ikincisini de bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak mümkündür (Koçel, 2005).

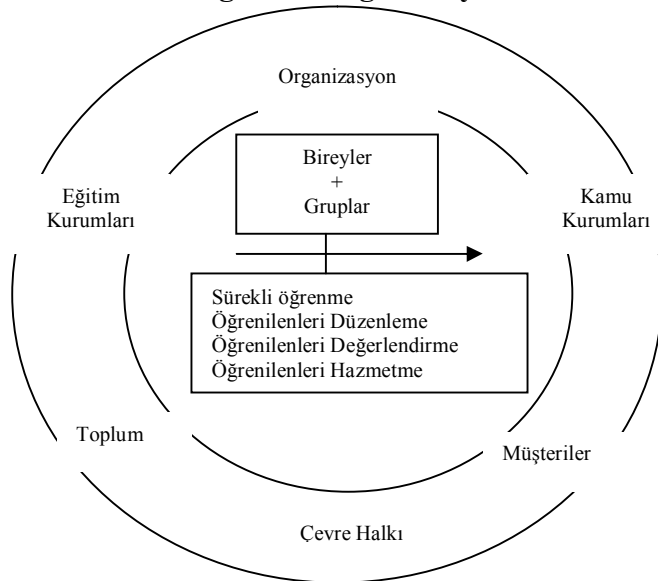
Organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyon kapsamında bir alt kümesi durumundadır. Organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyonun sadece bir boyutu veya unsuru gibidir. Organizasyonel öğrenmenin ön koşulu, öğrenen bireydir. Öğrenen bireyler öğrenen takımları, takımlar da bilginin organizasyona mal olmasını sağlar. Organizasyonel öğrenme, kişisel öğrenmenin çalışma ortamına aktarılmasıyla oluşur. Bu aktarım, daha önce yapılan bir öğrenmeyi hızlandırdığı gibi aynı zamanda yavaşlatabilir( Çam, 2002).

### Şekil 2. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon

#### Organizasyonel Öğrenme



#### Öğrenen Organizasyon



Kaynak: Coşkun(2000:111)

Organizasyonel öğrenmenin özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz;

- Organizasyonel öğrenmenin başlangıç noktası birey olarak bilgi işçisidir.
- Öğrenilen yeni tutum, davranış ve kabiliyetlerin örgüt ortamına transfer edilmesinde en uygun strateji olarak, çalışma ortamı eğitim ortamına benzer duruma getirilir.
- İşletme içindeki değerler ve kültürler, öğrenme potansiyeli için son derece önemlidir.

Organizasyonel öğrenme, hiyerarşik yapıdan, güç ilişkilerinden, formel sistemlerden ve diğer süreçlerden etkilenir.

Organizasyonel öğrenmenin oluşabilmesi için “örtülü (tacit) bilginin”, “açık (explicit) bilgi” haline gelmesi gerekir. Örtülü bilgi son derece kişisel olup formüle etmek güçtür. Bu bilgileri başkalarına iletme de zordur. Açık bilgi, yerleşik ve sistemlidir. Bir bilginin, açık hale gelmesi için o bilginin ifade eden bir bilgi olması yani her şeyi açıklaması gerekir. Onun dışında bilginin “prosedürel” bilgi olması yani bir şeyin nasıl oluştuğu veya meydana geldiğini açıklaması gerekir. Bir bilgi, bir şeyin neden oluştuğu ile ilgili açıklama yapıyorsa o da açık bilgidir (Çam,2002).

#### **1.4. Öğrenen Organizasyon Olma Nedenleri**

Küreselleşen dünyada meydana gelen hızlı değişimler organizasyonları bu değişimlere uyum sağlayabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için öğrenen organizasyon olma yönünde etkilemektedirler. 1990 yılında Peter Senge'nin The Fifth Discipline isimli eserinde kullandığı “öğrenen organizasyon” kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesinin nedenini bilgi çağına özelliklerinde aramak gerekmektedir (Koçel, 2001). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde çok önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürede demode hale geldiği ve yerlerine yenilerinin çok kısa sürede üretildiği, rakiplerin hızla çoğaldığı, kısacası iş yaşamının baş döndürücü bir hızla değiştiği hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı "bilgi" olarak görülmektedir. Belirsizliklerin hakim olduğu ortamlarda bir işletmenin başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratması, tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu

uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Böylece organizasyonlar yeni bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından yeniden öğrenmeyi vurgulayan öğrenen organizasyonlar olmaları gerekir. Dolayısıyla, bilginin hızla arttığı ve bilgiyi yaratan ve kullanan işletmelerin daha başarılı oldukları günümüz bilgi çağında öğrenen organizasyon olmak organizasyonlara çok önemli avantajlar sağlayacaktır.

O halde öğrenen organizasyon olmanın gereklerini şöyle özetleyebiliriz:

- İş dünyasında ayakta kalmak,
- Rakipleri geçmek,
- Alanında lider olmak
- Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek,
- Kar maksimizasyonunu sağlamak,
- Hataları minimize etmek ve etkin çözüm teknikleri geliştirmek,
- Sinerji oluşturmak,
- Motive edici ve iş tatminini artırıcı iş ortamı oluşturmak,
- Çalışan elemanın gelişmesini sağlamak,
- Organizasyonun gücünü artırmak, çalışanların yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını desteklemek.
- İş ortamına verimliliği artırıcı yeni bir ruh vermek,
- Yeni ürün, bilgi ve hizmetlere katkıda bulunmak(Bakan,2004).

### **1.5. Öğrenen Organizasyonların Gelişim Aşamaları**

Öğrenme açısından örgütlerin gelişimi, yaşanan bir sürecin sonucu olarak ele alınmakta ve öğrenen örgütün bu sürecin son aşaması olduğu ileri sürülmektedir. Bu aşamalardan ilki, rasyonelliğin ön plana çıktığı klasik yönetim anlayışının öngördüğü “en iyi örgüt”le örtüşen aşama olup, “bilen örgüt” kavramıyla karşılanmaktadır. İkinci aşama, bu “en iyinin” tek olmadığını, durum ve koşullara göre başka iyilerin de olabileceği anlayışını

yansıtan “anlayan örgüt” aşamasıdır. Üçüncü aşama, yönetim tekniklerini örgütün aksayan yönlerine tatbik edilecek araçlar olarak gören düşünceyi yansıtan “düşünen örgüt” aşamasıdır. Son aşama ise “öğrenmeye öncelik veren örgüt” anlayışını yansıtan, öğrenmeyi teşvik eden, çalışanları teşvik eden, açık iletişimi ve diyalogu ön plana çıkaran “öğrenen örgüt” aşamasıdır (Koçel, 2005).

### **1.5.1. Bilen Organizasyonlar (Knowing Organizations)**

Bilen organizasyonlar, çevrelerinde meydana gelen değişime tepki biçiminde gelişirler. Bu organizasyonlarda yeni ürün ya da hizmet üretmekten ziyade mevcut ürün ya da hizmete ilaveler yapılır. Bu ürünler öğrenme sonucu ortaya çıkmamıştır. Bilin organizasyonlardaki yüksek denetim seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen hususlardır. Bilin organizasyonlar ancak pazarın yapısı değişmediği sürece başarılarını devam ettirebilirler.

Bilin organizasyonlar, her şeyin en iyisini bildiğine inanırlar, işgörenlerin kurallara uymaları gerektiğini düşünürler ve nedenlerini sormamalarını isterler. Bilin organizasyonlarda “rasyonellik” ve “en iyi” anlayışı hakim olmuştur. Klasik yönetim anlayışında daha yoğunlukla görülen bu modelin sonucu olarak organizasyonlardaki “komuta ve kontrol” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İşinin uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde parçalara bölünmesi, zaman ve hareket standartları, çalışanların “insan” yönünün önemsenmemesi ve işin daha ön planda tutulması, bu modelin önemli temellerini oluşturmaktadır (Kutunis, 2002).

Bilin organizasyonların temel özellikleri şunlardır:

- İnsana önem vermezler,
- İnsanın kendi gelişmesi ve yaratıcılığı önemsizdir,
- Her şeyi iyi yapmanın bir yolu vardır. Bu yol bulunduğunda iş doğru yapılıyor demektir(Akat ve diğ., 2002).

### **1.5.2. Anlayan Organizasyonlar (Understanding Organizations)**

Anlayan organizasyonların bilen organizasyonlardan farklı tarafı, “insan” unsuruna önem vermesi biçiminde ifade edilebilir. Aynı anlayışa sahip insanları bir araya getirerek kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu kazandıracak değerler bütünü olan işletme kültürü oluşturmasına çalışır. Sıkı kurallar ve denetim, yerini işletme kültürüne bırakır. Ancak işletme kültürü de belli ölçülerde öğrenmeyi engelleyen bir husus olarak karşımıza çıkar (Ertürk, 1998). Bu aşamada, organizasyonlar, tek bir “en iyi” anlayışı yerine, gelişen olaylara, koşullara ve çalışanların kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini kabul ederler (Akat ve diğerleri, 2002).

Anlayan organizasyonların özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Bilmeye ve kuralların ötesinde örgüt kültürlerine önem verilir.
- Çalışanlar, kendilerini kuruma ait hissederler.
- Bilen örgütlerle kıyaslandığında insan unsuru daha ön plandadır.
- Örgüt kültürü ve yazılı olmayan (informel) kuralların bir süre sonra katılması söz konusu olabilir.
- Bir süre sonra katılmış kültürün etkisinde kalan insanlar, “Burada işler böyle yapılır” anlayışı içinde her türlü değişime ve yeniliğe karşı çıkabilirler (Akat ve diğ., 2002).

### **1.5.3. Düşünen Organizasyonlar (Thinking Organizations)**

Düşünen organizasyonlar, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticileri bu doğrultuda eğitirler. Düşünen organizasyonlar, işi bir sorunlar dizisi olarak görür, mevcut sorunlara hızlı çözümler üretmeye ağırlık verir, temeldeki soruna gereği kadar eğilmezler. Henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkabilecek sorunlar üzerinde çözüm üretmeyi ihmal ederler (Ertürk, 1998). Daha açık olarak çabuk ve pratik çözümler bulurlar ancak sorunu yaratan temel sebepleri aramazlar. Bu yaklaşım, iş sorunlarının çözümünde tepkici programları esas alır ve çoğunlukla yönetimin bakış açısını kısıtlayarak öğrenmeyi engeller.

Düşünen organizasyonların temel özellikleri şunlardır:

- Sistematik, katılımcı ve insan odaklıdır.
- Düşünen organizasyonların temel özelliği değişimi görüp uyum sağlamaya çalışırlar. Bu özellik düşünen örgütleri öğrenen örgütlerden ayıran temel özelliklerden biri, belki de en önemlisidir. Öğrenen örgüt ise değişimi olmadan görüp önlem alabilen organizasyonlardır (Akat ve diğ., 2002):

#### **1.5.4. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)**

Öğrenen organizasyon, organizasyonların gelişme sürecinin son aşamasını oluşturur. Öğrenen organizasyon, öğrenmeyi ön plana alır ve teşvik eder, personeli geliştirmeye ve güçlendirmeye önem verir, açık iletişim ve yapıcı diyalogu geliştirir. Öğrenen organizasyonlar değişimi görüp uyum sağlamaktan çok, değişimi olmadan görüp önlem alabilen organizasyonlardır. Bu nedenle öğrenen organizasyonlar “değişim”den çok, “dönüşüm”ü hedefleyen organizasyonlardır (Akat ve diğ.,2002).

Öğrenen organizasyon, bir organizasyon modeli olmaktan çok, organizasyonun bütünü içinde görev yapan yönetici ve tüm çalışanlardaki zihniyet değişikliğini ifade eden bir yaklaşımdır. Bu tür organizasyonlarda öğrenme çabası organizasyonun bütün kademelerine yayılmıştır. Hızlı bir değişim karşısında başarıyı yakalamak isteyen bir organizasyonda, yalnızca üst yöneticilerin öğreniyor olması ve astlarına öğrendiklerini uygulamak istemesi yeterli değildir. Organizasyon içinde görev alan herkesin sürekli bir biçimde öğrenme faaliyeti içerisinde yer alması ve kendi alanlarında teknolojik ekonomik, vb. yenilikleri ve değişimleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir (Ertürk, 1998). Bir başka ifadeyle organizasyondaki görevi her ne olursa olsun her birey öğrenme sürecinde yer almalı ve öğrenme yoluyla kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adanmalıdır. Bu durum organizasyonların öğrenen organizasyon olmasının temelinde yatan en önemli unsurdur.

Öğrenen organizasyonların en zor ve karmaşık, karmaşık olduğu kadar da önemli olan aşaması öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenme kişinin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri ile becerileri arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşmektedir. Bu aşamada örgüt üyeleri öğrenme için gereken koşulların ve ortamın özelliklerini de öğrenmektedirler. Öğrenme öncesi

koşulları ve ortamı araştırır, daha önce öğrendikleri kavramları ve becerileri değerlendirir, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen hususları göz önünde bulundurlar. Öğrenmenin gerçekleşmesi için gereksinim duyulan yeni stratejiler geliştirir ve bunları uygulanabilir hale getirirler. Bu aşamaya ulaşabilmek için örgüt üyelerinin öğrenme kavramı hakkında bilinçlendirilmiş olmaları gerekir (Bakan, 2004).

Burada Jones ve Hendry'nin Öğrenen organizasyon olabilmek için gerekli olan beş basamaklı süreci önem kazanır. Bu süreçler: Kuruluş, Oluşum, Süreklilik, Dönüşüm ve Yeniden Şekillendirme (Kodlama) olarak sıralanır.

- **Kuruluş Aşaması:** Yapısal hazırlıkların yapıldığı ve temel bireysel öğrenmeye teşvikin olduğu aşamadır. Burada çalışanların mantık ve düşünce yapılarını mevcut durumdan daha ilerilere taşıyacak yeni bir öğrenme anlayışı geliştirilir.
- **Oluşum Aşaması:** Organizasyon çalışanlarının öğrenme ve gelişme yeteneklerini destekler ve daha fazla öğrenmelerini sağlar. Çalışanlar da öğrenme için gereken kaynak, destek ve bilgileri organizasyondan talep eder.
- **Süreklilik Aşaması:** Bu aşamada artık organizasyon ve çalışanların güveni artmış, araştırmacı ve bağımsız olabilen, kendi kendini motive edebilen bir örgüt oluşturulmuştur. Yani organizasyon gereken değer ve yapıları, teknolojik altyapıyı, iletişim kanallarını, ortamı ve vizyonu sağlamıştır.
- **Dönüşüm Aşaması:** Bu durumda öğrenmenin doğal bir sonucu olarak dönüşüm gerçekleşir. Karakter ve görünüşte köklü değişiklikler gerekebilir. Düşünüş ve davranışlar farklılaşabilir.
- **Yeniden Şekillendirme:** Herhangi bir değişimle baş edebilen organizasyon artık öğrenen bir organizasyon olmuştur. Yöneticiler öğrenmeyi hızlandırarak organizasyonda ve küresel boyutta doğal akışı sağlamaya çalışırlar.

Öğrenen Organizasyonda çalışanların her türlü değişim ve dönüşüme uyum sağlayabilmeye hazır olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Organizasyonların başarıları, çalışanların bilgiyi elde etme ve kullanmadaki başarılarına bağlı olarak geliştiğinden dolayı, bu fonksiyon günümüz işletmelerinde yer alan her pozisyondaki çalışanın görevleri arasına girmiştir ve bu görev sadece yöneticilere mal edilmemektedir. Hızla



değişen bir ortamda başarılı olmak isteyen bir organizasyonda sadece üst yöneticilerin öğrenip bu öğrendiklerini astlarına uygulamak istemeleri yeterli olmayacaktır. Öğrenme çabası, organizasyonun tüm kademelerine yayılmış olmalıdır. Bu nedenle organizasyonda çalışan herkes işini kendi işi gibi benimsemeli, sahip olduğu bilgi ve becerileri işine aktarmalı, kendi alanlarında teknolojik, ekonomik vb. yenilikleri takip ederek kendilerini sürekli olarak geliştirmeye çalışmalı ve öğrendiklerini uygulamaya koyabilmek için iş arkadaşları ile olumlu takım çalışmalarında görev almalıdır. Öğrenen organizasyon da çalışanlarına böylesi ortamları hazırlayabilmeli ve hem bilgiyi bulmak, oluşturmak, hazmetmek ve transfer etmek, hem de bu yeni bilgiyi çalışanlarının karar ve davranışlarına yansıtmak konularında yetenekli olmalıdır.

Günümüz bilgi çağının özelliklerine bakıldığında "bilgi" unsuru, toplumların ve firmaların gelişim göstermelerinde ve başarılı olmalarında en önemli faktör olmaya başlamıştır. Çok hızlı değişim gösteren, teknolojinin sürekli geliştiği, mamullerin ömürlerinin çok kısa olabildiği, belirsizliklerle dolu ortamlarda organizasyonların oluşturduğu ya da elde ettiği bilgiyi en optimal şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Organizasyonlar gerektiğinde bilgiyi oluşturabilmeli, bu bilgiyi organizasyona yayarak uygulamaya da koyabilmeli ve gerekli sonuçları elde ederek yeniden öğrenme sürecine girmelidir. Bu süreç yeniden öğrenme çevrimi ile gösterilebilir.

## **1.6. Organizasyonlarda Örgütsel Öğrenme Ve Düzeyleri**

Global rekabetin içinde sürekli gelişme, esneklik, yüksek kalite gereksinimi, geleceği tahmin yöntemlerinin kullanılması gibi temel faktörlerin yerine getirilmesi işletmeler için vazgeçilmez bir durum olmuştur. Ancak organizasyonlarda öğrenenlerin bireyler mi yoksa organizasyon mu olduğu tartışılan bir konudur. Bazı araştırmacılar bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin de olamayacağını bununla birlikte sadece bireysel öğrenmenin de yetmeyeceğini savunurlar. Çünkü örgütsel öğrenme geçmişten gelen ortak bilgi, beceri, anlayış ve deneyimle gerçekleşir.

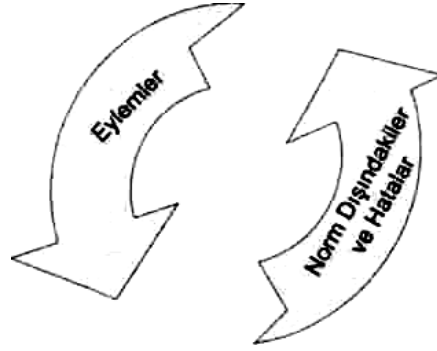
Örgütsel öğrenme düzeyleri şöyle açıklanabilir:

**1.6.1. Bireysel Öğrenme:** Bir kurumda öğrenen yapıya geçilecekse bu yapının başlamasını sağlayacak, temeli oluşturacak en temel birim insandır. Bireysel öğrenmeye

baktığımızda zihni model kavramıyla karşılaşıyoruz. Zihni model insanların davranışlarını etkileyen sistematik yapıli kavramlardır. Bireysel öğrenme için temel teşkil eden bu model tek döngülü ve çift döngülü olarak iki şekilde incelenir:

### 1.6.1.1. Tek Döngülü ( Single- Loop Learning) Öğrenme:

#### Şekil 3. Tek Döngülü Öğrenme



**Kaynak:** Çam(2002)

Bu öğrenme tipinde kişiler hataları bulup düzelterek çevrelerinde oluşan değişimlere tepkilerini verirler ama ancak organizasyonun mevcut normlarını korurlar, değiştirmezler. Bu öğrenme düzeyi herhangi bir sorgulamayı veya düşünmeyi teşvik etmez, sadece var olan problemlerin çözümüne odaklanılır, problemleri oluşturan nedenler incelenmeden bırakılır. Genellikle organizasyonlar belli kural ve politikalar halinde hataları bulup düzeltmeyi sağladığı için bu öğrenme tipini kullanırlar.

### 1.6.1.2. Çift Döngülü ( Double- Loop Learning) Öğrenme:

Şekil 4: Çift Döngülü Öğrenme

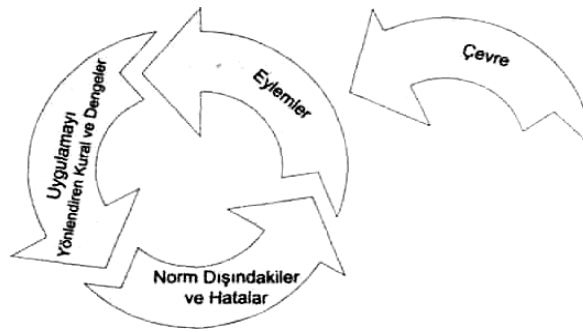


Kaynak: Çam(2002)

Bu öğrenme düzeyinde hata bulunup düzeltilir. Bu hataya neden olan organizasyonel politika ve amaçlar da değiştirilir. Bundan dolayı Senge bu öğrenmeyi “ pro-aktif öğrenme” olarak tanımlar. Bu değişimin yapılabilmesi için mevcut süreçlerin iyi şekilde izlenmesi ve organizasyonun kültür ve politikalarının, amaç, yapı ve stratejilerinin de düzeltilmesi gerekir. Bu tür öğrenme olaylara odaklanarak olası değişimleri önceden tahmin edip aksiyon vermeyi destekler bir modeldir. Bu nedenle de tek döngülü öğrenme modeline göre daha fazla tercih edilir durumdadır. Organizasyonun bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinlerini değiştirmekle ilgilidir.

### 1.6.2. Organizasyonel–İkincil ( Deutero Learning) Öğrenme:

Şekil 5: İkincil Öğrenme



Kaynak: Çam(2002)

Bu öğrenme düzeyi organizasyonların tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl gerçekleştireceğini öğrendiğinde oluşur. Organizasyonun nasıl öğreneceğini öğrenme kapasitesi ve bu süreci devam ettirebilme gücünü yansıtır. Bu öğrenme düzeyinde kişiler öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler. Yeni öğrenme stratejileri belirleyerek bunları değerlendirir ve geliştirirler.

Organizasyonel öğrenme biraz farklı olsa da bir birey gibi öğrenme davranışı gösterebilirler. Organizasyonel öğrenmede sonuç veren temel davranışlar şunlardır:

**Problem Çözme:** İşletme faaliyetleri bünyesinde karşılaşılabilecek problemlerin tespitinden çözüme kadar sistemli bir yol izlenilmesi. Problem çözme mantığını kavrayabilmek ve belli bir sistem içerisinde yapmak için çalışanlara verilecek problem çözme eğitimi yerinde bir uygulama olacaktır. Bu eğitimle birlikte çalışanlara;

- Karşılaşılabilecekleri problemleri tespit etme yolunda bilimsel yöntemleri kullanma becerisi,
- Varsayımlarla hareket etmek yerine verilerle karar alma davranışı, istatistiksel rapor hazırlayabilme becerisi,
- Kazandırmak hedeflenmeli ve bu sayılan yöntemler çalışan tarafından uygulanabilir duruma getirilmelidir.

**Yeni Yaklaşımların Denenmesi:** Sektördeki yapılanmalara yeniliklere ayak uydurabilmekte organizasyonel öğrenmede önemli bir kavramdır. Gelişmeleri takip edebilmek için ilgili uygulamalar konusunda verilen seminerler takip edilebilir, bu uygulamaları kendi bünyesinde faaliyete geçmiş firmalara ziyaret edilebilir. Ayrıca kurum bünyesinde imkanlar dahilinde kurulacak araştırma geliştirme (Ar-Ge) departmanı ile sektördeki değişmelerin mevcut ürünlerimize getirebileceği yenilikler, artılar, eksiler, uygulama ve testler neticesinde ortaya çıkarılmalıdır.

**Tecrübelerden Ders Alma:** Kurum bünyesinde yapılmış hataların ya da olumlu davranışların bir şekilde kayda alınması ve bunların ileride karar alma süreçlerinde bir referans olarak kullanılması hayli yerinde bir uygulamadır. Bu kayıtları tutabilmek açısından düzenli bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetler kontrol edilmeli ve hangi noktalarda başarı sağlandığı hangi noktalarda başarısızlığa uğrandığı açıkça ortaya

konmalıdır. Başarısız olduğumuz noktaların farkına varırsak neler yapmamamız gerektiğinin de farkına varmış oluruz. Edison'un ampülü bulmadan önce yaptığı 1000 denemenin ardından "yapmamam gereken 1000 yöntemi artık biliyorum" şeklindeki yaklaşımı hataların başarıya giden yoldaki önemini örnekliyor.

**Rakiplerden Öğrenme:** Öğrenmenin bir diğer yolu da rakiplerin uyguladıkları tekniklerden ürünlerinde ulaştıkları satış rakamlarını kendine birer referans kabul etmektir. Bu konuda benchmarking denilen ve kıyaslama olarak Türkçeye çevirebileceğimiz yöntem bize oldukça yardımcı olacaktır. Benchmarking testleri neticesinde rakip ürünleri sahip olduğumuz ürünlerle detaylı bir şekilde karşılaştırma fırsatı bulup negatif ya da pozitif yönlerimizi görme şansı bulabiliriz.

**Kurum İçi Bilgi Akışı:** Kurumda çalışan bireylerin kendilerini ilgilendirecek bilgilere hızlı bir şekilde ulaşması öğrenme açısından çok önemlidir. Bu bilgiyi çalışanlara sağlayacak yöntemlere(rotasyon vs), bilgi akışını gerçekleştirecek yönetim bilişim sistemlerine kurum içinde mutlak başvurulması gerekmektedir.

### 1.7. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri

"Öğrenmek" daha fazla bilgi edinmek anlamına gelmez. Söz konusu olan, hayatta gerçekten istediğimiz sonuçları üretme yeteneğini geliştirmektir. Bu, hayat boyu üretici öğrenmedir. Her seviyede bunu uygulayan insanlara sahip olmadıkça, öğrenen organizasyonlar da mümkün olmaz.

İçinde bulunduğumuz dönemde organizasyonlar için "öğrenme", hayatta kalmakla eşanlamlıdır. Öğrenme sayesinde organizasyonlar, değişime adapte olur, geçmişteki hataları tekrarlamaz, hayati bilgilerin kaybolmasına göz yummaz, bu bilgileri muhafaza ederek geliştirirler. Çoğu organizasyonun öğrenmede verimsiz olmasının sebebi, öğrenmeyi kolaylaştıran, sistemli süreçler geliştirmemeleridir. Bir organizasyonda, kararların alınması için belli bir altyapı olması gerektiği gibi, öğrenmenin sistemli ve kalıcı bir şekilde gerçekleşmesi için de belli bir altyapıya ihtiyaç vardır.

Senge, Öğrenen örgütleri geleneksel otoriter örgütlerden ayıran temel farkın belli temel disiplinlere hakimiyet olduğunu, öğrenen örgüt disiplinlerini hayati kılanın da bu olduğunu vurgulamakta ve bu disiplinleri sistem düşüncesi, paylaşılmış vizyon, kişisel

ustalık, zihinsel modeller ve takım öğrenmesi olarak sıralamaktadır. Öğrenen örgütün düşünsel bileşenleri olarak da adlandırılabilir bu disiplinler şöyle sıralanabilir:

### **1.7.1. Sistem Düşüncesi**

Sistem düşüncesi (yaklaşımı) bir felsefe olarak, olaylara, olgulara, yapılara, süreçlere vs. bütünsel bakmayı, onları bütün olarak görmeyi, algılamayı ve anlamaya çalışmayı gerektirmektedir. Daha açık bir anlatımla sistem düşüncesi, bir analiz yöntemi olarak, bütünü parçalara ayırmayı ve bu parçalar arasındaki ilişkileri kavramayı; bir tasarım yöntemi olarak ise, bu parçaları bütünün amaçlarına hizmet edecek şekilde bir araya getirmeyi, bütünleştirmeyi içermektedir. Sistem yaklaşımı sadece olayları değil, olayların arkasındaki geri planı ve nedenleri görmeyi ve bunun bütün üzerindeki etkisini kavramayı gerektirmektedir. Sistem düşüncesi öğrenen örgütün diğer disiplinlerini karşılıklı etkileşir kılan, bütünleştiren, onları tutarlı ve anlamlı hale getiren bir disiplindir (Şimşek ve Kınır, 2006).

Sistem yaklaşımının işletme yönetimi yaklaşımına kazandırdıkları, arasında; organizasyonel yapıdaki önemli parçaların ve bu parçaları birbirine bağlayıp, organizasyonel amaçların başarılması doğrultusunda uyum kazandıran süreçlerin neler olduğunun incelenmesi ayrı bir yer tutmaktadır. Yönetim açısından ele alındığında sistem düşüncesi olaylar ve birimler arasındaki karşılıklı ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliğini inceleme ve bir olay veya gelişmeyi başka olaylar ve dış çevre koşulları ile ilişkilendirerek anlamayı gerektiren bir yaklaşımdır (Bakan, 2004).

Sistem düşüncesinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Tekil bileşenlerden, parçalardan çok, onların arasındaki ilişkiye ve etkileşime odaklanılması, ilişkilerin oluşturduğu davranış yapılarının belirlenmesi, parçaları ve bütünü bir arada görebilme yetisinin kazanılması.
- Dışarıdan kurumsal bir bakış açısıyla tanı ve çözümleme getirme yerine mevcut durumun nedensel dinamiklerinin incelenmesi. Durumun nedeninin, çoğu zaman sistem içinde olduğunun ve parçalarının etkileşiminden dolayı ortaya çıktığının fark edilmesi.
- Geçmişe, bugüne ve geleceğe doğrusal değil, etkileşimli bakılması

- En iyi bakış açısını aramak yerine çok sayıda değişen gerçeği kabul eden bir bakış açısı edinilmesi.
- Hızlı çözümler bulmaktan çok sistemi anlamak ve problemleri tanımlamanın esas alınması (Özer, 1998; Akat ve diğ., 2002).

### **1.7.2.Kişisel Ustalık ( Kişisel Hakimiyet)**

Kişisel hakimiyet veya kişisel yetkinlik olarak da ifade edilen kişisel ustalık, işi hakkıyla yapma, işe hakkını verme ile ilgilidir. Drucker, bilgide sınır olmadığı için bilgi donanımında belli bir düzeye gelmiş bazı kişilerde uzmanlığın da ötesine geçme eğilimi bulunduğunu belirtmektedir. Bu nedenle kişisel ustalık herhangi bir konuda uzmanlığın ötesine geçme, uzmanlığı aşma olarak da tanımlanabilir. Başka bir anlatımla, kişisel ustalık, belli bir aletle işin bir parçasını uzmanca yapmanın ötesinde, bir takım çantasıyla bütün olarak işi bilgece yapma yeteneği ve yetkinliği olarak tanımlanabilir.

Öğrenen organizasyonda, örgüt üyelerinin her birisinin sahip olduğu bireysel bilgiyi işletme organizasyonunun bütününe yayabilecek bir sistem gereklidir. İşletme organizasyonlarında, öğrenme öğrenen bireyler aracılığı ile gerçekleştirilir. Bir başka deyişle, bir organizasyonda asıl öğrenen, bireylerdir ve örgütsel öğrenmeyi sağlayan, organizasyonel formları oluşturan da yok eden de yine bireyler olacaktır.

Bireysel öğrenme, işletme organizasyonunun öğrenmesini garanti etmemekle birlikte bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme meydana gelmez. Bireysel ustalık organizasyon bireyinin hayatına entegre edildiği takdirde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki, organizasyon bireyi için önemli olan sürekli olarak aydınlatılması, ikincisi, mevcut geçerliliğin gittikçe daha açık olarak görülebileceğinin sürekli olarak öğrenilmesidir.

Organizasyon bireyi, vizyonu ile geleceğini yaratabilir. Vizyonu olmayan birey, geçmişin altında şimdikiyi kullanır ve geçmişin aynısı olan bir gelecek yaratmaya çalışır. Vizyon ile mevcut gerçekliğin net bir resminin yan yana getirilmesi, yaratıcılığın gelişmesine yol açmaktadır. Bireysel ustalığın özü, organizasyon bireyinin, gerek organizasyon içi ve gerekse organizasyon dışı yaşamında yaratıcı gerilimi nasıl doğurup sürdürebileceğini öğrenmesi olduğunda yatmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2001).

Yüksek düzeyde bireysel ustalığa sahip kişiler, kendileri için en önemli sonuçları tutarlı biçimde gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler. Yaşamlarına bir sanatçının sanat eserine yaklaşması gibi yaklaşırlar. Bireysel ustalık, çalışanların kişisel görme ufkuna sürekli biçimde açıklık kazandıran, onu derinleştiren, enerjilerini bir konu üzerinde odaklaştıran, sabırlı bir çalışma ortamı içinde gerçeği objektif olarak görebilme becerisine sahip olmalarını ifade eden bir disiplindir (Akat ve diğerleri, 2002). Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük değildir (Ertürk, 1998).

Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek adına çalışanların eğitimlerinden, enerjilerinden, yetenek ve yaratıcılıklarından yararlanabilmek için onların bireysel ustalıklarını geliştirmelerine yardımcı olunmalıdır. Böylece çalışanlar işe bağlılıklarını ve görev duygularını, heyecanlarını kaybetmeyecek, yüksek motivasyon ve iş doyumunu düzeyiyle görevlerini yerine getireceklerdir (Akat ve diğerleri, 2002).

### **1.7.3. Zihinsel Modeller**

Senge (1990), zihinsel modelleri kişinin dünya anlayışını ve davranışlarını etkileyen zihinde yer etmiş kökleşmiş varsayımlar, genellemeler resim ve imgeler olarak tanımlamaktadır. Bir örgütteki en önemli zihinsel modellerin ise, kilit karar alıcıların paylaştığı zihinsel modeller olduğunu belirtmektedir. Zihinsel modeller kişinin çevresini algılaması, anlaması, yorumlaması ve değerlendirmesinde yönlendirici rol oynayan ve zihniyetini yansıtan kişiliğiyle bütünleşmiş olgular ve şablonlar olarak tanımlanabilir.

Zihinsel modeller, organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bunlar organizasyon üyelerinin dünyaya nasıl anlam verdiklerini belirlemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl davranacaklarını da belirlemelerine yardımcı olurlar. Bir başka deyişle, zihinsel modeller, zihnimizde iyice yerleşmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler şeklinde dünyayı anlayışımızı, kavrayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Zihinsel modeller, bizim insanlar ve olaylar karşısında ön yargılı karar vermemize neden olurlar ve sorgulayıcı olmamızı engellerler. En verimli öğrenme bu engelleri aşip önyargılardan kurtulmak ve karşılıklı sorgulamayla ortaya çıkar. Bu da herkesin kendi düşüncesini açıklıkla ifade edip başkalarının değerlendirmesine sunmasını ifade eder (Ertürk, 1998; Akat ve diğ., 2002).



Organizasyonel öğrenme kişilerin ve ekiplerin paylaştıkları şirkete, pazarlara ve rakiplere ilişkin zihinsel modellerini değiştirdikleri ve geliştirdikleri bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Zihinsel modellerin gelişimi için gerekli öğrenme becerileri düşünme ve sorgulama becerileri olmak üzere iki gruba ayrılır. Buna göre düşünme becerileri; kendi düşünme süreçlerimizi yavaşlatıp, zihinsel modellerimizi yaratmamız ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarının farkına varmamız ile ilgili hususları kapsar. Sorgulama becerileri ise, başkaları ile yüz yüze ilişkileri kapsamakta olup karmaşık ve çatışma konusu sorunlar ile uğraşırken nasıl davranıldığını ilgilendirmektedir (Şimşek ve diğ., 1998).

#### **1.7.4. Ortak (Paylaşılmış) Vizyon**

Vizyon, organizasyonda yer alan insanların derinden paylaştığı ve uzun dönemde ulaşmaya çalıştığı sonuçları ifade eder. Vizyon, var olan gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeye doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir.

Kişisel vizyonlar yerine organizasyonda bir anlamda kader birliği sağlayacak paylaşılan ortak bir vizyonun yaratılması önem taşımaktadır. Ortak vizyon, organizasyon üyeleri tarafından benimsenmiş ümit, bir ideal olup, organizasyonu oluşturan insan kaynaklarının benliklerinde tutuşan etkili bir güçtür. Ortak vizyon, öğrenme için geçerli odaklaşmayı ve enerjiyi sağladığından dolayı, öğrenen organizasyon için hayati bir öneme sahiptir. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan olası ise de, yaratıcı öğrenme ancak organizasyon üyelerinin kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşebilir.

Organizasyon üyelerini yönlendirici ve onlara bağlılık aşılama özelliklerine sahip ortak bir vizyon oluşturulurken, geleneksel yapılanmalar sonucu oluşmuş bir takım basma kalıp uygulamaların, kuralların dışına çıkılabilmelidir. Ortak vizyon sahibi işletmeler açısından bu günün ne kadar iyi olduğu değil, yarının bugünden daha iyi olması gerektiği önem kazanmaktadır. Bu düşünceler, gelişmiş bir yönetim felsefesine sahip olan her işletme organizasyonunun geleceğinin aydınlatılmasında kullanılan vazgeçilmez dinamikleri oluştururlar (Şimşek ve diğerleri, 2001).

Ortak vizyonlar, çalışanların ulaşmayı hedefledikleri, özlem duydukları düzeyi yükseltmekte ve faaliyetlere heyecan katmakta, organizasyona ilişkin bir bağlılık ve sahiplenme duygusu yaratmakta, cesaretlendirerek ve destekleyerek risk almaya, denemeye yol açmaktadır (Bakan, 2004 ).

#### **1.7.5. Ekip Halinde ( Takım) Öğrenme**

Bireysel öğrenme belirli bir düzeyden sonra organizasyonun öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerken, buna karşın bir öğrenen organizasyon ortaya çıkmaya bilir. Ancak, ekipler öğrenirse, tüm organizasyon içinde öğrenme için mikro bir dünya haline gelirler ve kazanılan içgörüler eyleme dönüştürülebilir. Ekibin başarıları organizasyonun tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir. Bu nedenle çağdaş organizasyonlarda öğrenme birimi bireyler değil ekiplerdir. Dolayısıyla, ekipler öğrenmeden organizasyonların öğrenmesi mümkün değildir.

Ekip halinde öğrenme disiplini, organizasyon üyelerinin iletişiminde önem taşıyan diyalog ve tartışma pratiklerinin tam olarak uygulanabilmesini gerektirmektedir. Ekip halinde öğrenme için pratik yapmak çok büyük bir önem taşır. Buna ilişkin tiyatro toplulukları veya senfoni orkestraları tipik birer örnek olarak verilebilir. Söz konusu gruplar etkinliklerini sergilemeden önce, nasıl ki, eksikleri ve uyumsuzlukları gidermek amacıyla pratik yapıyorlarsa; organizasyonel etkinlik hedefleyen büyük işletmeler de bilgisayarlarda simülasyon vb. teknikler yardımıyla yönetim pratiği yapabilmelidirler. Uzmanlar tarafından hazırlanan senaryoların mikro bir dünyada denenmesi taraflara büyük yarar sağlayacaktır.

Önemine karşın, ekip halinde öğrenme yeterince anlaşılammaktadır. Bu kavram, yeterince tanımlanmadığı sürece de gizemini korumaya devam edecektir. Ekipler öğrenirken, neler olduğu üzerine bir teori bulunmadığı sürece, organizasyon üyelerinin uyum için grup baskılarına boyun eğdiği grup düşüncesinden grup zekasını ayırt etme olanağı olmayacaktır. Birlikte öğrenebilecek ekipler oluşturmak için güvenilir yöntemler bulunmadığı sürece, büyük başarıların elde edilmesi tesadüflere kalabilecektir. Bu nedenle ekip halinde öğrenme ustalığını edinmek, öğrenen organizasyonların yapılanmasında çok önemli ve kritik bir adım olabilecektir (Bakan, 2004).

### **1.7.6. Beşinci Disiplinin Yasaları**

- 1) Bugünün problemleri dünün “çözüm”lerinden kaynaklanır.
- 2) Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistem de o sıklıkla geriye itecektir.
- 3) Davranış, kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur.
- 4) Bir sorundan kolay çıkış, normal olarak o soruna tekrar geri götürür.
- 5) Tedavi hastalıktan kötü olabilir.
- 6) Daha hızlı daha yavaştır. (Optimal hız, mümkün olan en hızlı büyüme oranının çok altındadır).
- 7) Neden ve sonuç, zaman ve mekânda birbiriyle yakından ilişkili değildir.
- 8) Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir, ancak en yüksek kaldıraç gücüne sahip olanlar çoğu kez en az göze görünür olanlardır.
- 9) Hem pastanız olur, hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil.
- 10) Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edilmez.
- 11) Kabahat yükleme diye bir şey yoktur. (Senge,2006).

### **1.7.7. Öğrenen Fertlerin ve Organizasyonların Sıfatları**

Öğrenen fertlerin ve organizasyonların sıfatları esneklik, mucitlik (özgün şeyler üretmek ve türetmek), kendini keşfetme ve asli kişiliğini bulma, merak, hayal gücü, uyum, estetik kaygı, muğlak ve zamana vabeste hususlara karşı müsamaha ve tahammül (aktif sabır), söz ve davranışlarda tutarlılık, farklılıklara karşı hoşgörü, özveri ve dayanışma şeklinde sıralanır.

### **1.7.8. Yetenekler**

- 1) Dile ve matematiksel işlemlere hakimiyet
- 2) Teknolojide uzmanlık
- 3) İletişim
- 4) Müzakere

- 5) Sistemci düşünme
- 6) Modelleri fark etme
- 7) Sentez yapma
- 8) Deney yapma
- 9) Problem çözme
- 10) Karar verme
- 11) Tefekkür

### **1.8. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri**

Bir işletmenin öğrenen organizasyon niteliğini kazanabilmesi için aşağıdaki özellikler sahip olması gerekir (Özalp ve diğ., 1998):

- Organizasyon, dış çevreye karşı açık olmalıdır. Gelişmeler doğrultusunda mevcut performans ile ulaşılabilir performans arasındaki fark stratejilerle azaltılmaya, hatta kapatılmaya çalışılır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Öte yanda, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etme anlayışına sahip olunur.
- Her organizasyon, departman, bölüm yönetimi kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri içerisinde bulundurur. Bu alt kültürler birbirlerinden farklı özellikleri bünyesinde toplayabilirler. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği diyalog yolu ile bir işbirliği sistemine dönüştürürler.
- Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek, organizasyon üyelerinin takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve strateji etkisi yaratmaları söz konusudur.
- Sermaye analizi yöntemi kullanılarak, geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar üreterek, yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilir.

- Geleneksel organizasyonlar, işi daha hızlı yapma yöntemine ağırlık vererek, fonksiyonel olarak yapılırlar. Öğrenen organizasyonlar işi hem hızlı hem doğru yapma yönünde, sürece göre yapılırlar.

Öğrenen organizasyonların en belirgin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Öğrenen organizasyonlar takım ruhu ile açık ve sınırlan aşan bir düşünce yapısıyla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenirler.
- Ne öğrenildiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirirler.
- Kendi alanlarında bilgi, teknik ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilirler.
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı rekabet üstünlüğü sağlarlar.
- Verileri doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde değerlendirerek yararlı bilgiler haline dönüştürürler.
- Yararlı şeyleri öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırma anlayışına sahiptirler.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin neler olduğunu ve başarılı ya da hatalı uygulama ve bilgilerin neler olduğunu öğretirler.
- Organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni projelerle öğrenmeye istekli takımlar ve çalışanları desteklerler.
- Kuralların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı, bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler.

Braham' a göre ise bir öğrenen organizasyon diğer organizasyonlardan aşağıdaki özellikleri ile farklılaşır:

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
- Öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir.

- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler.
- Öğrenen organizasyon yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler. Öğrenen bir organizasyonun parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir ( Braham, 1998).

Bu özelliklerin yanı sıra Sandelands ve Pedler'e göre, öğrenen organizasyonların özelliklerini 11 boyutta toplamak mümkündür. Bunlar:

- **Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı:** Öğrenen organizasyonlar, işletmenin politika ve stratejilerinin belirlenmesi, stratejinin uygulanması, gelişim ve değerlendirilmesi ile birlikte bir öğrenme süreci olarak yapılandırılmaktadır.
- **İşletme politikalarının oluşturulmasına katılımcı yaklaşım:** İşletmedeki tüm çalışanlar, politika ve stratejilerin oluşumunda yer alma, bu politika ve stratejileri değerlendirme ve tartışma, önemli kararlara katılma hakkına sahiptirler. İşletme içinde bu yaklaşım sonucunda karşıt görüşlere sahip farklı grupların varlığı ortaya çıkabilir. Ancak, önemli olan bu grupların aralarındaki tartışmaların işletmeyi olumsuzluğa değil yaratıcılığa ve daha yapıcı çözümlere götürmesidir.
- **Bilgi sistemleri:** Bu özellik, öğrenen organizasyonların bilgi edinebilmek için bilgi teknolojisinin sağladığı olanakları kullanmalarını içermektedir. Bilgi sistemlerinin geliştirilmesini sağlamak için, bilgi öncelikle kime ulaşıyorsa bu bilgiyi tüm işletme bazında kullanılabilir hale getirmelidir.
- **Yapıcı muhasebe ve kontrol:** Birçok işletmede muhasebe ve bütçeleme sistemleri önemlidir. Yapıcı muhasebe, bütçeleme ve raporlama sistemlerinin öğrenmeyi destekleyici ve içsel müşterileri hoşnut edici bir nitelikte olmasını öngörmektedir. Bu yaklaşım, çalışanlara belli sorumluluklar yükleyerek, onları yaptıkları iş konusunda cesaretlendirmektedir.
- **İçsel değişim:** İçsel değişim bütün işletme içi birimlerin ve bölümlerin birbirlerini birer müşteri ve tedarikçi olarak görebilmeleridir. Bölümün temel amacı, iç

müşterisini memnun etmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için, bireyler ve bölümler sürekli bir bilgi alışverişi içinde olmalı ve geribildirim sağlamalıdır.

- **Ödüllendirmede esneklik:** İşletmede katılımın artırılmasına paralel olarak çalışanlar için bir değer ifade eden yeni ödüllendirme sistemlerinin de geliştirilmesi gereklidir. Öncelikle paranın tek ödüllendirme aracı olmadığı benimsenmelidir. Organizasyonda ödüllendirilecek değerlerin, davranışların neler olduğu açıkça ortaya konmalıdır.
- **Geliştirici yapılar:** Geliştirici yapılar, birey ve işin gelişimi açısından fırsatlar yaratmaktadır. İşletme içindeki bölüm sınırları geçici yapılar olarak algılanmakta ve esnek bir yapı ile değişime uyum sağlanmaktadır.
- **İşletme dışı analiz yapan işgörenler:** İşletme dışından bilgilerin toplanmasında çalışanların bu sürece katılmasıdır. Yalnızca işletme içinde, dış çevreden bilgi toplanmakta uzmanlaşmış kişi veya bölümler olabileceği gibi, öğrenen organizasyonlarda dışarıyla bağlantısı olan tüm çalışanlar bundan sorumludurlar.
- **İşletmeler arası öğrenme:** Bir öğrenen organizasyon, müşterisini hoşnut etmek istediği sürece, karşılıklı bazı öğrenme avantajlarından yararlanmak ister. Ortak eğilim, araştırma ve geliştirmeye ortak yatırım vs. bu karşılıklı anlaşmalara örnektirler.
- **Öğrenme iklimi:** Bir öğrenen organizasyonda üst düzey yöneticiler kendi fikirlerini, davranışlarını ve hareketlerini sorgulayarak, bu yaklaşımın öncülüğünü üstlenirler. Bu yaklaşımların sürekli gelişiminin sağlanması önemlidir.
- **Herkes için kendini geliştirme olanakları:** İşletmenin kaynakları ve olanakları, her düzeydeki çalışana kendilerini geliştirebilme olanağı sağlaması açısından ulaşılabilir olmalıdır. Bu kaynaklar; kurslar, seminerler, kendi kendine öğrenme araçları, kitaplar, mesleki yayınlar vb. olabilir.

## **1.9. Geleneksel Organizasyonlar İle Öğrenen Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar**

Örgüt kuramcıları, öğrenen organizasyonu geleneksel organizasyon yapılarında mevcut olan bölümlere ayırma, rekabet ve tepki gösterme gibi üç temel soruna çare olarak düşünmektedir. Birincisi öğrenen organizasyonlarda uzmanlaşmaya dayalı olan bölümlere ayırma özerk harekete olanak sağlayan farklı fonksiyonlar yaratır. Bölümler arası ekiplerden yararlanmaktadır. Esneklik ön plandadır.

İkincisi, öğrenen organizasyonlarda rekabete olduğu kadar işbirliğine de önem verilmektedir. Rekabete gereğinden fazla önem verme işbirliğini zayıflatır. Yönetim ekibinin üyeleri daha adil, daha bilgili ve ikna edici olduklarını göstermek için birbirleriyle rekabet etmektedir. Bölümler bilgiyi paylaşmak için işbirliğinin gerekli olduğuna inandıklarından bu konuda da rekabet içindedirler.

Üçüncüsü geleneksel organizasyonlarda tepki göstermedir. Yönetimin dikkatini yaratıcılıktan ziyade sorun çözmeye yöneltir. Yani yönetim bir yanılgı içine girmektedir. Sorun çözücü, hatalı veya bozulan bir şeyi düzeltmeye çalışmaktadır. Oysa öğrenen organizasyonlarda çalışanlar yeni bir şeyi yapmaya gayret eder. Yani yaratıcı tepki gösterme söz konusudur. Tepki gösterme mekanizmasına gerekli önem verilmekte ve tepkiler geribildirim olarak kabul edildiğinden yenilikleri ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmektedir.

Öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonlar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir. Bu farklılıklar öğrenen organizasyonların neden önem kazandıklarını ve giderek çok sayıda girişimin bugün neden bir yaratıcı öğrenen ortamı geliştirdiklerini izah etmeye yardımcı olacaktır.



**Tablo 1: Geleneksel Organizasyonlar ile Öğrenen Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Geleneksel Organizasyonlar</b>	<b>Öğrenen Organizasyonlar</b>
<i>Genel Olarak Yöneltilmenin Tayini</i>	Vizyon tepe yönetimi tarafından önceden belirlenmektedir.	Bir çok yönetim kademesinin katkısı sonucu ortaya çıkan paylaşılmış bir vizyon vardır, fakat tepe yönetimi bu vizyonu sürdürmek ve geliştirmekten sorumludur.
<i>Düşüncelerin Tasarımı ve Uygulanması</i>	Tepe yönetimi neyin yapılacağına karar verir. Organizasyonun geri kalanı bu eylemlere göre hareket eder.	Fikirlerin üretimi, tasarımı ve uygulaması organizasyonun hemen her düzeyinde mümkün olabilir ve hatta mümkündür.
<i>Örgütsel Düşünmenin Doğası</i>	Her kişi, kendi işinden sorumludur ve bireyin yeteneğinin geliştirilmesi üzerinde odaklanmaktadır.	Personel kendi işini diğer personelin işleriyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünmekte ve algılamaktadır.
<i>Çatışmanın Çözümü</i>	Çatışmalar, güç kullanımı ve hiyerarşik etki veya baskı vasıtasıyla çözümlenmektedir.	Çatışmalar organizasyonun her kademesindeki personelin farklı görüşlerinin entegrasyonu, işbirliği ve ekip halinde öğrenmeden yararlanılarak çözümlenmektedir.
<i>Liderlik ve Motivasyon</i>	Liderin rolü organizasyonun vizyonunu tayin etmek, uygun bir şekilde ödül ve ceza vermek ve işgören faaliyetlerine ilişkin ayrıntılı kontrolü sürdürmektir.	Liderin rolü paylaşılmış bir vizyon inşa etmek, katılımı teşvik etmek, yetki devri ve karizmatik liderlikten yararlanarak girişimin her düzeyinde etkin karar vermeyi teşvik etmektir.

**Kaynak:** Fred Luthans (1995:45)

21.yüzyılın hızla değişen çevre koşulları karşısında varlığını sürdürmek ve rekabetçi üstünlük elde etmek isteyen bir organizasyonun öğrenerek değişmekten başka bir seçeneği bulunmamaktadır. Değişimlere ayak uyduramayan işletmeler bir süre sonra

küçülmüş ya da kapanmış olabilirler. Yani global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yaşamayan bir işletmenin geleceği olduğunu söylemek çok zor olacaktır.

Öğrenme özellikleri bakımından geleneksel organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklılıklar ise şöyle gösterilebilir:

**Tablo 2: Öğrenme Özellikleri Bakımından Geleneksel Organizasyonlar İle Öğrenen Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar**

<b>Öğrenme Özellikleri</b>	<b>Geleneksel Organizasyonlar</b>	<b>Öğrenen Organizasyonlar</b>
<b>Öğrenen Kim?</b>	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar(yöneticiler, satış elemanları)	Herkes( Tüm çalışanlar, tüm bölüm ve tüm düzeydeki elemanlar)
<b>Öğreten Kim?</b>	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
<b>Sorumlu Kim?</b>	Eğitim departmanı	Herkes
<b>İnsanlar Ne Tür Öğrenme Araçları Kullanır?</b>	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
<b>Çalışanlar Ne Zaman Öğrenirler?</b>	Zorunlu olduklarında ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
<b>Çalışanlar Ne Tür Beceriler Öğrenirler?</b>	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
<b>Nerede Öğrenirler?</b>	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
<b>Zamanlama</b>	Bu günün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
<b>Duygular</b>	Ruhsuz	Coşkulu

**Kaynak:** Gürsözlü (2007)

### **1.10. Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması İle İlgili Stratejiler**

**Organizasyon Yapısını Yeniden Tasarlamak:** Yönetim, değişime katılımı, yenilikçiliği ve sürekli gelişmeyi açıkça destekleyecek bir örgütsel yapı tasarlamalıdır. Biçimsel yapı öğrenmeye yönelik bir ciddi engel olabilir. Sınırlamalar bilgi akışını engeller, grupları tecrit eder ve peşin hükümlü olmalarına neden olur. Sınırları ve engelleri ortadan kaldırmak fikir alış verişini teşvik eder. Öğrenen organizasyonlar biçimsel yapıyı basık hale getirerek engelleri ortadan kaldırmakta ve fonksiyonlar arası ekiplerden yararlanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda engeller, hem örgütsel düzeyde işbirliği hem de örgütsel çıkar grupları (müşteriler, tedarikçiler vs.) ile ilgili konferanslar, toplantılar ve proje ekipleri sayesinde ortadan kaldırılmaktadır. Böylece taze fikir alış verişine imkan sağlanır ve şirket rekabetçi bir tarzda stratejilerini gözden geçirme şansına sahip olur.

**Yeni Fikirlerle ve Yaklaşımlara Açık Bir Yönetim Felsefesi Benimsemek:** Öğrenmeye temel teşkil eden sadece deneyim olmayıp aynı zamanda işlerin nasıl yapılacağını kavramak için erişilmesi zorunlu olan yeni bilgi kaynakları da öğrenmeye temel teşkil eder. Bu stratejinin sistematik sorun çözmeyle paralellik arz ettiği açıktır. Ancak sorun çözmenin aksine yeni yaklaşımların denenmesi mevcut zorluklarla değil, genellikle genişleyen düşünce ufuklarıyla motive edilmektedir.

Ayrıca yöneticiler yeni fikirlere açık olmalı ve yakından kontrol isteklerinden vazgeçmelidirler. Birçok organizasyon geçmişte yaptığı şekilde birçok şeyi yapma eğilimindedir. Öğrenen organizasyon kalıplaşmış olan bu tutumu kırmakta, çalışanlarına işe farklı bir bakış açısıyla yaklaşmasını öğretmektedir (Özgener, 1998).

**Yöneticiler Arasında Sistematik Düşünmeyi Geliştirmek:** Bu düşünme tarzı konuları, olayları ve verileri birbiriyle bağlantılı olmayan parçaların bir dizisi olarak görmek yerine bunlar arasındaki bağlantıları bir bütün olarak görme yeteneğini kapsar. Öğrenen organizasyonlar, farklı departmanlarda çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların kaynaklarını saptar ve çatışmaları olumlu yöne aktarır. Hem becerili hem de hızlı bir biçimde uygun bir değişimi gerçekleştirmeyi çalışanlarına öğretmektedir. Yöneticiler özellikle kişisel ihtilâflar konusunda politik davranmak yerine

anlaşmazlıkların kaynağına dönük olarak çalışanların enerjilerini olumlu yöne kanalize etmeleri için onları teşvik etmelidir.

**Çalışanlar Arasında Yaratıcılığı Geliştirmek ve Teşvik Etmek:** Yaratıcılık, sorun çözme ve karar vermeye ilişkin benzersiz ve çok farklı yaklaşımları formüle etme yeteneğidir. Öğrenen organizasyon serbest ve tutkulu yaratıcılığın ortaya çıkmasını teşvik eder. Tutkulu ve serbesti sağlayan yaratıcılığın iki kritik boyutu “kişisel esneklik” ve “risk üstlenme eğilimi” olmaktadır. Bugün birçok öğrenen organizasyon çalışanların mevcut iş alışkanlıklarını nasıl yeniden gözden geçireceğini ve düşüncelerini sınırlayan davranışları nasıl değiştireceğini öğretmektedir. Geleneksel organizasyonlar eski düşüncelerden yararlanmak için yeni yöntemler ve yollar üzerinde odaklanırken, öğrenen organizasyonlar çalışanlarının kalıplaşmış iş yapma alışkanlıklarını kırmaları ve alışılmışın dışındaki seçenekleri düşünecek şekilde yetişmeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Yaratıcılık, başarısızlığı kabullenme isteğini de kapsar. Öğrenen organizasyonlar, başarısızlığı gelecekte yaratıcılığa katkıda bulunan bir geribildirim olarak görürler. Yöneticiler bu davranışı teşvik edecek bir ortam yaratmalıdırlar.

**Geçmiş Deneyimlerden Yararlanma:** İşletmeler kendilerini sistematik olarak değerlemek ve işgörenlerin kolayca ulaşabilecekleri şekilde kayıtları tutmak için başarı ve başarısızlıkları gözden geçirmelidir. Bir uzman bu süreci "Santayana Gözlemi" olarak isimlendirmektedir. Ünlü filozof George Santayana “Geçmişteki hataları hatırlamayanlar, onları tekrarlamaya mahkumdurlar” şeklinde gözlemine ifade eder. Ne yazık ki, bugün pek çok yönetici geçmişleriyle düşmanca bir tavır içine girmekte, değerli ve önemli bilgilerden kaçmak şöyle dursun, bugünkü kusur veya hataları ortaya çıkarmada bile başarısız olmaktadır. Onlar işgörenleri başarısızlıklarından dolayı katı bir biçimde cezalandırmak yerine yaratıcılığı boğmaksızın deneylerle ilgili sorumluluğun ve kontrolün sürdürülmesi gerektiğini düşünemezler.

**Başkalarından Öğrenme:** Elbette öğrenmenin tümünün organizasyonun yansıma ve kendi kendini analiz etmesiyle gerçekleşmesi mümkün değil, aynı zamanda bunun bir kısmı yeni bir perspektif elde etmek için dış çevresinden gelen çok güçlü düşüncelerden kaynaklanmaktadır. "Deneyimli yöneticiler tümüyle farklı iş alanlarındaki şirketlerin bile yaratıcı düşünme için verimli fikir ve katalizörlerin kaynağı olabileceğinin

bilincindedirler. Bu organizasyonlarda “ ödünç alma hevesi” , “icat etme” belirtisiyle yer değiştirmektedir.

**Bilinçli Bir Şekilde Örgüt Kültürünü Yaratmak:** Örgüt kültürünü değiştirmek, yaptığımız işlerin yöntemlerini değiştirmek demektir. Öğrenen organizasyonlarda yönetim; hiyerarşiden ekiplere, sınırlardan bağlantılara, işe odaklılıktan insan ve süreç odaklılığa, analizden aktiviteye, hata korkularından risk almaya, formal yetkililikten etkileşime (tam katılım: açık iletişim, iş birliği ve ekip çalışması), statükoculuktan değişimciliğe, güvencilikten istekçiliğe doğru köklü bir değişimi içine girmiştir.

Bilinçli bir şekilde oluşturulan örgüt kültürü, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğu tanımlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirmeyi, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir. Böylesi bir kültür mantıklıdır ve tutarlı bir bakış açısına sahiptir. İşbirliği, dürüstlük, risk üstlenme, açıklık ve sürekli gelişme bilinçli bu şekilde yaratılan örgüt\_kültürünün ürünleridir. Bu kültür, tartışma ve diyalogu iç içe geçiren, kolektif zeka ve yaratıcılığın önünü açan ve çalışanlar arasında sistematik düşünmeyi teşvik eden paylaşılmış bir vizyon oluşturmayı amaçlamaktadır.

**Organizasyonda Empati ve Duyarlılık Duyusunu Yerleştirmek:** Öğrenen organizasyonlardaki son uygulama empati ve duyarlılık duyusunu yerleştirmektedir. Kişisel ve örgütsel değerleri dikkate alarak ve sorun çözmeye yönelik proaktif (geleceği öngörerek ve etkileyerek olaylara yön verme) bir yaklaşımı benimseyerek kişisel yetenek ve becerilerin arzulanan sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak şekilde bir duyu geliştirilmektedir.

Personele uzun bir zaman boyutunu dikkate alacak şekilde çalışanlar arası ilişkilere yaklaşan bir bakış açısı öğretilmektedir. Yöneticiler veya departmanlar arasında anlaşmazlık olduğunda ortaya çıkacak çatışmalar sonu gelmeyen ve su yüzüne çıkmayan sorunlarla sonuçlanabilir. Öğrenen organizasyonlar çalışanlarına yanlış anlaşılmanın kaynaklarını tartışma, karşılıklı sorun çözme ve diğer birimlerle olan uyum ve güveni sürdürme sayesinde çalışanlar arası ilişkileri hızlı bir şekilde iyileştirmeyi öğretmektedir. Bu proaktif ve empatik yaklaşım personelin organizasyonlardaki sorunları birlikte ele alınmasını sağlar.

Bu stratejileri destekleyici rol oynayan sistemler ve süreçler yaratarak onları günlük işlemlerin dokusuna entegre eden organizasyonlar öğrenmeyi daha etkin bir şekilde yönetebilirler (Özgener, 2000)

### **1.11. Öğrenen Organizasyonlara İlişkin Sorunlar**

Günümüzde pek çok işletme öğrenen bir organizasyon olma yolunca ciddi çabalar içerisine girdikleri halde diğer bazıları bu konuda adım atmamak konusunda ısrarlarını sürdürmektedirler. Organizasyonları öğrenmeden alıkoyan sorunlar öğrenme hastalıkları olarak ifade edilmektedir. Öğrenme hastalıklarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

**Sorunu Kabul Etmeme:** Bu hastalığa tutulmuş işletmelerde, organizasyonun yöneticileri ve çalışanları en derinden sorunu fark etmesine rağmen, öğrenme konusunda sorunlarının olduğunu kabul etmek istemez. Oldukça önemli bir hastalıktır. Çünkü hasta, hasta olduğunu kabul etmediğinden tedavi alternatifleri gündeme gelememektedir. Bunun yanı sıra, yetkileri üzerinde toplamış olan şirketin patronu, şirketi olduğu gibi değil, görmek istediği gibi algılar. Bu öğrenememe hastalığının tedavi yollarından birisi, yönetime; sorunun, şirketin dışından kanallarla ve rakamlarla duyurulması ve bu sayede yönetimin dikkatinin çekilmesidir.

**Sorunu Görmezlikten Gelme:** Bir sorunun olduğunu görüp de harekete geçmeme hastalığıdır. Sorunu gören üst yönetim “merak etmeyin hallediyoruz” der ve ya hiçbir şey yapmaz ya da daha önce yapıla gelen ne ise onu sürdürür. Ancak her iki yaklaşımın da bir faydası yoktur.

**Bilgiyi Paylaşmama:** İşletme içerisinde veri ve bilgilerin kişisel olarak saklanması, her şeyin akılda tutulmaya çalışılmasıdır. Yapılan işler, teknik bilgiler, müşteriler hakkındaki bilgiler paylaşılmazsa hatta saklanırsa, organizasyon gelecekte zor durumda kalabilir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yetenek ve faaliyetlere de dönüşemez.

**İlişkilendirememe:** İşletmelerin farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirir. Çok sayıda insanla görüşme yapar ve kendi içlerinde çeşitli diyaloglar kurarlar. Yapılan bu faaliyetler ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirememek, işletmenin içinde bulunduğu sistemleri anlamamaya yol açar. Bunun sonucunda da ilişkilendirememe hastalığı meydana gelir ve yapılan eylemlerin

ikinci veya üçüncü aşamadaki sonuçları görülemez ve kısa vadeli sonuçlara dönük faaliyetlerde bulunmak zorunda kalınır.

**Ders Almama:** Daha önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamaktır. Daha önceki öğrenememe hastalıklarının tedavi edilmemesinden ve bireylerin ders almaktansa ders vermeyi tercih etmelerinden kaynaklanır. Geçici sorunlar ortadayken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenemez, sorunun yaklaştığını gösteren belirtiler fark edilemez ve yine krize girilir. Benzer durumlarla tekrar karşılaşıldığında ise kriz yeniden başlayabilir.

**Bilgi Üretilmesini Engelleme:** En kötü öğrenememe hastalıklarından birisidir. İşletme yönetiminin her şeyi çok iyi bildiğini düşünerek “Ben bilirim sendromu” ile kimseden fikir almaması veya herkesin görüşünü alarak yine kendi bildiğini yapmasıdır. Bu durum öğrenmeyi en olumsuz şekilde etkileyen faktördür. İşletme yönetimi bu sendroma girerse bütün öğrenme olanaklarını yitirir. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiğini düşünerek kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. Bazı durumlarda ise yönetici olaya demokratik olarak yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. Her iki durumda da işletme için olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Aynı zamanda kendi fikirlerine değer verilmediğini düşünen işletme çalışanları da, kendilerini geliştiremez ve sadece verilen işleri yaparlar.

**Sorunlarla Kişileri Karıştırma:** İşletme içerisinde bir sorun çıktığında veya bir başarı gerçekleştiğinde, olaylara değil şahıslara önem verilmesidir. Sorun çıktığında, probleme yol açanlar bulunur, cezalandırılır ve konu kapatılır, oysa önemli olan problemi ortaya çıkaran nedenlerin bulunmasıdır. Aynı şekilde ciddi bir başarı elde edildiğinde, başaran kişi ödüllendirilir ve bu konu kapatılır oysa önemli olan başarıyı meydana getiren mekanizmalardır.

**Mimariyi ve Sistemi Anlamamak:** Sorunların içinde bulunulan işletmenin yapısından mı, mimarisinden mi, çalışma sisteminden mi, yoksa başka bir sebepten mi kaynaklandığını anlamadan çözüm önermektir.

**Geçmişin Başarılarına Sığınmak:** Geçmişte başarılı olan işletmelerin, daha önceki kural ve sistemlerle gelecekte de başarılı olacaklarını düşünmeleri, ‘Biz hep başarılıydık şimdi de başarılıyız’ demeleridir. Böyle bir durumda bir rehavet ortamı oluşur. Ancak

başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözükebilir de bu bir yanılsamadır. Öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı da geçicidir.

**Eğitimle Öğrenmemeyi Garantilemek:** Bazı şirketler eğitime çok önem verirler ve çalışan herkesin yılın belirli zamanlarında eğitim görmesini sağlarlar. Oysa eğitim sonrasında, işyerinde bu eğitimin uygulanacağı bir ortam yoksa öğrenilenler yüzeysel kalır, zamanla unutulur ve bu tür eğitimler verilerek, gerçek bir öğrenmenin işletmenin gündemine girmesi engellenmiş olur.

Öğrenme hastalığının yanı sıra, kıt kaynaklar, politik sınırlamalar, kanuni yaptırımlar ve uygulamaya dönük problemlerden dolayı da bir işletme her zaman öğrenme konusunda eyleme geçemeyebilir. Organizasyonel öğrenme çabalarının başarısı yeterli miktarda kaynağa, destekleyici, motive edici bir ödül sistemine ve yöneticilerin teşvik edici ve esnek yaklaşımlarına bağlıdır. Bu şartlar sağlanmadığı takdirde, öğrenme çabalarının başarılı olması mümkün değildir (Bakan, 2004).

### **1.12. Organizasyonel Öğrenmenin Yetersizlikleri (Öğrenme Engelleri)**

Organizasyonlar da tıpkı insanlar gibi öğrenme zorlukları çekebilirler ve bunlar, organizasyonların hayatta kalabilmeleri açısından çok önemlidir.

Başarısız olan birçok şirkette, firmanın başının derinde olduğunu gösteren çok sayıda uyarı işareti görülmüştür. Ancak göz ardı edilmiştir. Aynı zamanda çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir. Yönetim şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli ve bizlere öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli temel öğrenme yetersizliklerini yaratır ve bu yetersizlikler tüm organizasyonları bir ölçüde istila etmiştir. Atılacak ilk adım, yedi öğrenme yetersizliğini doğru bir şekilde teşhis etmektir. Bu yedi adım şöyle sıralanabilir:

**Pozisyonum Neyse Ben Oyum:** İnsanların işlerine çok fazla sadık kalarak neredeyse işleriyle kimliklerini karıştırmaları ve sorumluluklarını pozisyonlarıyla sınırlandırılmış görmeye başlamaları sonucunda da tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle meydana gelen sonuçlar için sorumluluk duymamalarıdır.



**Düşman Dışarıda:** İşler ters gittiğinde kendimiz dışında birini ya da bir şeyi suçlamak hepimizde var olan bir eğilimdir. Bu eğilim temel olarak Atfetme Teorisinde belirtilen önemli hatalardan biri olan ‘kendine hizmet eğilimi’ ile ilgilidir.

**Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu:** Zor problemler karşısında sorumluluk üstlenmenin gerekliliğidir. Yani sorumlulukları göğüslemek, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmak ve problemleri bunalıma düşmeden tek başına çözmeye çalışmaktır. Kısaca tepkisel olmak yerine gelişmelere önceden tepki vermeyi ifade eder. Önceden gelme düşüncesi, yeniliklere açık olmayı engelleyebilir.

**Olaylara Takılıp Kalma:** Yaşamı bir olaylar dizisi olarak gördüğümüzde, her olayın açık bir nedeni olduğunu düşünürüz. Organizasyonlardaki konuşmalarda ise aylık satışlar, bütçe kesintileri, rakip firmaların yeni ürünleri gibi olayların doğurduğu kaygılar ağır basar. Olaylara odaklanırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı önceden tahmin etmek olur. Bu da bütüncül bakmamızı ve öğrenmemizi engeller.

**Haşlanmış Kurbağa Meselesi:** Şirketlerin hayatta kalma mücadeleleri sırasında yavaş yavaş ortaya çıkan tehlikeleri göremeyerek başarısızlığa uğramaları o kadar yaygın hal almıştır ki, ortaya “kaynamış kurbağa” hikayesi çıkmıştır. “Bir kurbağayı kaynayan suyun içine atarsanız hemen dışarıya sıçramaya çalışacaktır. Ama kurbağayı oda sıcaklığındaki suyun içine koyarsanız ve suyun sıcaklığını yavaş yavaş arttırırsanız, kurbağa hiçbir şey yapmadan kalacaktır. Çünkü kurbağanın iç sistemi yavaş, zamanla gelişen değişimlere değil, ani değişikliklere tepki verir.” Yavaş ve zaman içinde gelişen süreçleri görmeyi öğrenme, koşuşturmayı bir kenara bırakıp büyük farklılıklar kadar gizli olanlara da dikkat etmeyi gerektirir. Çoğu zaman en büyük tehditleri oluşturan gizli ve yavaş süreçleri göremeyiz.

**Tecrübeyle Öğrenme Hayali:** En güçlü öğrenme doğrudan yaşanan deneyimlerden edinilir. Ancak hareketlerimizin sonuçları öğrenme ufkumuzu aştığında doğrudan deneyimin kendisinden öğrenmek imkansızlaşır. Bugün organizasyonların yüz yüze kaldığı öğrenme ikileminin özü burada yatar. Her şeyi tecrübe ederek sonuçlarını görme fırsatı bulamayabiliriz.

**Yönetici Takım Miti (Efsanesi):** Eğer yönetici takımı karmaşık konuların üzerine gitmeyen kişileri ödüllendirerek bu tür davranışları teşvik ederse, üyeler bilmediklerini,

bilgisiz ya da kararsız olduklarını saklamayı da öğrenmişse, işte bu, bizi tehdit edebilecek her yeni anlayışı etkiler. Böylece kendilerini öğrenmekten alıkoyan üyelerden oluşan bir takım meydana gelir.

Günümüzde de sürmekte olan bu öğrenme yetersizlikleri açık olarak görülebilirlerse, öğrenen organizasyonun beş disiplini öğrenme yetersizliklerine panzehir olarak da kullanılabilir.

### **1.13. Öğrenen Organizasyonlarda Yönetici Ve Liderlerin Seçimi**

Öğrenen organizasyonlarda bir liderin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

**Koç (Antrenör) Olarak Lider:** Örgütteki diğer öğrenenlere yardım etmek için yönetici iyi bir öğretmen, iyi bir koç ve iyi bir kılavuz olmak zorundadır.

**Bilgi Yöneticisi Olarak Lider:** öğrenen organizasyonların, bilgiyi kendi içinde ve dışında toplayabilen, depolayabilen, değerlendirebilen, dağıtabilen bir lidere ihtiyacı vardır.

**Yol Gösterici Öğretmen Olarak Lider:** Liderler, öğrenme kaynaklarını tanımlamada çalışanlara yardım etmelidirler. Öğretmen olarak lider, öğrencilerinin güçlü yanlarını bulup onları başarıya sevk etmelidir.

**Mimar ve Kurucu Olarak Lider:** Lider, yeni teknolojileri, yapılan, çevreyi ve öğrenen organizasyon kaynaklarını, değişen ve gelişen pazar şartlarında-ki bir sistemin elementlerine dönüştürebilen, uygunlaştırabilen bir mimar olmalıdır. Lider, yeni global çevre içerisinde herkesin katkısını sağlamak için, örgütün yeniden belirlenmesine, ağ ve takımların yeniden paylaşılmasına, insanların yeniden ödüllendirilmesine, eğitilmesine yardım etmelidir.

**Koordinatör Olarak Lider:** Lider, çalışanların performansını en iyiye getirmek için onları yetkilendirir ve koordine eder. Lider, bilgiyi takip etmek, mal ve hizmetleri iyileştirmek, örgüt içindeki ve dışındaki insanları enerjik hale dönüştürmek için yaklaşım ve tarz repertuarları kullanır.

#### 1.14. Öğrenen Organizasyonların Getirdiği Yenilikler

Genel olarak içerdiği farklılıklara bakılırsa öğrenen organizasyonlar sistematik sorun çözme yeteneğine sahiptirler ve bu yetenek, işletmenin sistematik olarak veri toplama, sorunları analiz etme, istatistiksel yöntemleri kullanarak verileri düzenleme ve yorumlamasını kapsamaktadır. Öğrenen Organizasyonlarda yeni bilgiler her zaman test edilir, sonuçları tartışılır ve bu deneylerin sonunda öğrenme gerçekleşir. Geçmiş deneyimler başarılı olsun ya da olmasın her zaman dikkate alınır, bu yüzden Öğrenen Organizasyonlarda sürekli bir kıyaslama (Benchmarking) söz konusudur. Bu sayede çalışanlarla güncel bilgilerin paylaşılabilmesi de mümkün olmaktadır.

Öğrenen Organizasyonların geleneksel organizasyondan farklı olarak ortaya koyduğu genel özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- Birçok yönetim kademesinin katkısı ile belirlenen vizyonu tepe yönetimi sürdürür ve geliştirir.
- Fikirlerin üretilip tasarlanması ve uygulanması, organizasyonun hemen her düzeyinde mümkündür.
- Çalışanlar, kendi işlerini diğer çalışanların işleri ile bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünüp algılamaktadırlar. Gerektiğinde eleştiri yaparak sorgulayabilir ve bunları ifade edebilirler. Başarma ve kendilerini gerçekleştirme güdeleri yüksektir.
- Organizasyonda meydana gelebilecek çatışmaların çözümlenmesinde her kademedeki çalışanın farklı görüşlerinin bütünleştirilmesi için işbirliği ve takım halinde öğrenmeden yararlanır.
- Liderlik ve motivasyona çok önem verilmektedir. Paylaşılmış bir vizyonun oluşturulması, katılımı teşvik etmek, yetki devrinin olması ve karizmatik liderlikten yararlanarak girişimin her düzeyinde etkin karar vermeyi teşvik etmektedir.
- Öğrenen Organizasyonda yönetici ve çalışanla birlikte dış çevredeki unsurlar (müşteri, çevre halkı, tedarikçiler, rakipler, kamu kuruluşları) da öğrenirler.

- Eylemci, atılcı ve iç ve dış faktörlerin bütününe ele alacak şekilde bilinçli bir değişim söz konusudur. Herkesin düşünme sürecine katılması mümkündür (Coşkun, 2000).

### **1.15. Öğrenen Organizasyon Anlayışının Yeni Yönetim Tekniklerine Etkileri**

Günümüzde gerek haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, gerek globalleşme sayesinde ülkeler arası sınırların ortadan kaldırılması ve insan hakları ile insani değerlerin ön plana çıkması gibi gelişmeler nedeniyle organizasyonların değişim zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Öğrenen organizasyon anlayışının tüm bu gelişmelerin yol açtığı değişimlerde kendini göstermesi kaçınılmazdır.

**1.15.1.Çalışanın Güçlendirilmesi(Empowerment):** İşi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilir hale gelebilmesi için organizasyon içinde çok sıkı ve sürekli bir öğrenme sürecine girmesi gerekmektedir. Burada bireysel ve takım halinde öğrenme süreçleri söz konusu olacaktır. Bu yöntemde aynı zamanda motivasyon unsuru da önem taşımaktadır. İşletme personeli, yetişmesi, gelişmesi, işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için neler yapması gerektiği sorusuna cevap verebilmelidir.

**1.15.2.Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):** Öğrenen bir organizasyon, mal ve hizmet üretimi ile ilgili tüm gelişmeleri en yakından takip edeceğine göre gerekli ve uygun pazar koşullarında bunların üretimi ile ilgili bazı işleri başka işletmelere yaptırmayı yani işi ustasına bırakarak dış kaynaklardan yararlanmayı tercih edebilir. Burada organizasyona düşen en önemli görevin hangi faaliyetlerin kendi içinde “temel” (öz) yetenekler olduğunu, hangilerinin de başkalarına (taşeron) yaptırılması gerektiğine karar verebilmesi olduğu düşünülmektedir. Böylelikle işletmeler arasında bir “co-sourcing” (işletmelerin en iyi yaptığı faaliyetleri sınırlandırarak diğerlerini, diğer işletmelere yaptırmaları) sistemi de kurulabilir.

**1.15.3.Kıyaslama (Benchmarking):** Öğrenen Organizasyonlar daima kendilerinin diğer firmaların olumlu ya da olumsuz tüm geçmiş deneyimlerini inceler ve bunlardan belli dersler çıkararak öğrenirler. Dolayısıyla, öğrenen bir organizasyon, daima kendi içinde ve diğer firmalarla belli durum, ortam ve koşulları kıyaslama

durumundadır. Gerçek öğrenmenin de bu kıyaslamalar sonunda olacağı düşünülmektedir.

**1.15.4.Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliği (Reengineering; Business Process, Reengineering-BPR):** Bu teknik, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk hizmet sunabilmeleri için firmadaki iş yapma ile ilgili bütün süreçlerin yeniden gözden geçirilmeleri ve yapılandırılmaları ile ilgilidir. İşletmelerin süreçlerinde köklü ve bütüncül değişiklikler yapabilmeleri için bu değişiklikler ile ilgili konuların çok iyi bir şekilde araştırılıp öğrenilmiş olması gerekmektedir. Burada çalışanların işleri yeniden ele alınıp incelendiği ve gerekli herkesin fikri alındığı için takım halinde öğrenme ön plana çıkmaktadır ve çalışanlar yaptıkları işin bütününe görerek bu işin firmadaki önemini anlayabilmektedir. Bunlara ek olarak yaptıkları işlerin verimsiz olmadığının farkına vararak işletmedeki verimlerinin artması da söz konusu olabilir.

**1.15.5Küçülme (Downsizing):** İşgörenler organizasyondaki öğrenme süreci ile değişen çevre koşullarına, piyasa şartlarına daha çabuk uyum sağlayabilir ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilirler. Karar verme hakkının bilgi birikimi ve sürekli öğrenme yeteneği olan ve bunları müşterilere en kısa zamanda yansıtabilen en alt kademedeki işgörene kadar kaydırılması sonucu, işletmelerde kademe sayısı azalacak ve bundan dolayı da “küçülme” imkanı doğacaktır.

**1.15.6.Stratejik Büyüme (Strategic Alliances):** İşletmelerin daha da güçlenmeleri amacı ile sahip oldukları kaynakları ve uzmanlık alanlarını birleştirebilmeleri için öncelikleri kendilerini her yönden çok iyi bir şekilde tanımış olmaları gerekmektedir. İşletmelerin kendilerini tanıyabilmeleri de yine örgütsel bir öğrenme süreci sonunda mümkün olabilir. Bir firmanın kuvvetli ve zayıf yönlerini ve ilerideki değişimlerini çok iyi bir şekilde tanımlayarak, hangi noktalarda ne tür firmalara ihtiyaç duyduğunu ya da duyacağını belirlemiş bir şekilde bu tür birliklere katılmalıdır. Bunlara ek olarak bu tür firmalarda çalışanların da zaman içinde birleşilen diğer firmalarda çalışmalarını söz konusu olabileceği için sık sık işletme ve ortam değiştirmeleri, yeni organizasyon kültürleri ve yeni iş yapma biçimleri ile karşılaşmaları mümkün olabilecektir. Böylesi firmalarda çalışanların değişimi kabullenmeyi ve bu durumdan rahatsız olmamayı öğrenmeleri gerekmektedir (Kutaniş, 2002).

## 2. BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLEME

### 2.1 Performans Ve Performans Değerleme Kavramı Ve Önemi

Performans terimi İngilizce “Performance” kelimesinden Türkçe’ye geçmiş bir terim olmakla beraber dilimizde “Başarı”, “Başarım” olarak karşılık bulmaktadır.

“Başarı” ya da “Başarım” ise herhangi bir görev ya da sorumluluğun gereği olarak belirlenmiş standartlara uygun davranmalar sonucu istenilen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir.

“Başarı” anlamında tercih edilen “Performans” terimi “ iş, fiil, amel, eser, ifa etme, çalışma, yapma” anlamlarına gelmekle birlikte “kapasiteyi kullanma derecesi” olarak da kullanılabilir(Hançer,2001).

“Performans” bir çalışanın belli bir zaman diliminde kendine verilen görevi yerine getirmesiyle elde ettiği sonuçlardır. Elde edilen bu sonuçlar olumlu ise personelin görev ve sorumluluğunu başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak sonuçlar olumsuz ise personelin başarısız olduğu ve düşük performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek performans gösteren personel, işletme amaçlarına da katkıda bulunmuş olur.

Türkçe literatürde “ Başarım Değerlemesi, Liyakat Takdiri, İşgören Boylandırma, Etkinlik Derecelendirme” gibi terimlerle de ifade edilen “Performans Değerlendirme” bir personelin işteki başarısının, gizli gücünün, iş alışkanlıklarının, davranışlarının ve benzeri niteliklerinin diğer personellerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme biçimidir. Bu nedenle Performans Değerlendirme, personeli çeşitli yönlerden analiz eder. Bu analizde yalnızca personelin durumu değil, işin ve iş ortamının da özellikleri dikkate alınır. Çünkü çalışanların gerçek performansı işin yapısından ve iş ortamından etkilenir(Uğur, 2003).

Bu tanımlamalar ışığında performans değerlendirme ile iş değerlendirme kavramları birbiriyle karıştırılmamalıdır. İş değerlemede “yapılan iş” değerlendirilirken, performans değerlendirme “iş yapan personel” değerlendirilir( Uğur,2003). İş değerlendirme işletmede yapılan her işin bir değerine göre kıyaslanması ve zorluk sırasına göre dizilmesi işidir. Böylece hangi işin değerine göre daha önemli, daha zor ve daha fazla

ödeme yapılması gerektiği belirlenmeye çalışılır. Kısacası iş değerlendirmede yapılan işin diğer işlerle nispi olarak kıyası söz konusudur(Kozak, 1999).

Performans değerlendirmesi sonucu elde edilen bilgilerin çok geniş bir kullanım alanı vardır. Bunlardan başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Personelin uyarılması
- Ücret ayarlamaları
- Yerleştirme kararları
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Kadrolama eksikliklerinin giderilmesi
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi
- İş tasarım yanlışlıklarının tespit edilmesi
- Harici sorunların belirlenmesi
- İnsan kaynaklarına geri bildirim(Özgen ve diğ.,2001).

## **2.2. Performans Değerlemenin Amaçları**

Amaç; kişisel performansın adil standartlar aracılığıyla belirlenmesi sonucu ölçülmesi ve bu konuda kişilere bilgi verilmesi, kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliği arttırmasıdır.

Performans değerlemede amaç personeli bir bütün olarak ele alıp başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerini fark ederek gidermeye çalışmasını sağlamaktır. Ancak buradaki temel ilke başarısızlıklarından dolayı personeli cezalandırmak değil, başarılarını ön plana çıkararak daha fazla gayret göstermesini sağlamak ve bu başarılarından dolayı onu ödüllendirmektir. Böylece işletmedeki toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır.

Performans değerlemenin diğer amaçları şöyle sıralanabilir:

- Performans Değerleme ile elde edilen bilgilerin işletmedeki görevli yönetici ve çalışanlara geri bildirim yoluyla aktarılması, dolayısıyla onların performansının da iyileşmesine katkıda bulunmasını sağlamak
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek
- Çalışanlara verilecek ücret zammının oranını belirlemek ve ücret ayarlamalarının adil bir biçimde yapılması için yöneticilere yardımcı olmak
- Terfi, nakil, işten çıkarma gibi konularda yöneticilere objektif olma olanağı sunmak
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek
- Çalışanların performans derecelerini belirleyerek kadrolama sürecindeki eksiklik ve hata oluşumunu engellemek
- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit etmek ve işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İK kararlarında yapılması muhtemel hataları engellemek
- İş tasarımıdaki yanlışlıkları belirleyerek gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamak
- Çalışan bütün personelin aile, finans, sağlık ve diğer sorunlarını da değerlemeye dahil ederek bu konuda İK bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak
- Tüm çalışanları inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme, görevlerini daha iyi yapma konusunda motive etmek ve isteyerek çalışmalarını sağlamak
- Yöneticiler ve astları arasındaki iletişimi etkinleştirmek
- Terfi, nakil, ödüllendirme gibi işlemlere yasal dayanak oluşturmak
- İK planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdilerini sağlamak



- İK bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geri bildirim sağlamak(Özgen ve diğ.2001).

Performans değerlendirme; özellikle yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konusunda kullanılmaktadır. ABD’de 1977 yılında yapılan bir araştırmada performans değerlemenin işletmelerde hangi amaçlarla kullanıldığını tespit etmek amacıyla 696 kuruluşa soru belgeleri gönderilmiş, 216 kuruluştan gelen yanıtlara göre aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 3: Performans Değerlemenin Amaçları**

<i>Amaç</i>	<i>Küçük Kuruluşlar</i>	<i>Büyük Kuruluşlar</i>	<i>Toplam Ortalama</i>
Ücret	80.6	62.2	71.3
Performans geliştirme	49.7	60.6	55.2
Bilgi sağlama	10.6	37.8	29.3
Yükselme	29.1	21.1	25.1
Veri kaynağı	11.4	10.0	10.7
Eğitim	8.0	9.4	8.7
İş aktarması	7.4	8.3	7.9
İşgücü planlama	6.3	6.1	6.2
İşten çıkarma	2.3	2.2	2.3
Araştırma	2.9	0	1.4

**Kaynak:** Hançer (2001:26)

Elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan bu tabloya göre performans değerlendirme daha çok ücret uygulamalarına temel teşkil etmesi bakımından kullanılmaktadır.

Türkiye dahil Avrupa’dan 21, Ortadoğu’dan ise 8 olmak üzere toplam 29 ülke bazında yapılan bir başka araştırmada ise Türkiye’de katılımcıların %84’ü, Avrupa’daki katılımcıların ise %91’i düzenli olarak performans değerlendirmesinde bulduklarını belirtmişlerdir. Türkiye’de performans değerlendirmesi sonuçları %76’lık bir oranla en kısa vadeli ödüllendirme şekli olan “çıplak maaş” a yansımaktadır. Uzun vadeli ve çalışanın gelişimine yönelik olan mesleki gelişim ise Türkiye’deki firmaların sadece %51’inde etkilenmektedir. En önemli İnsan Kaynakları konuları arasında “liderlik gelişimi”nin olduğu düşünülürse bunu desteklemesi beklenen performans değerlendirme

ve ödüllendirme süreçlerinin bu doğrultuda şekillendirilmesi İK departmanlarının istenen sonuçları sunabilmesi için kritik önem taşımaktadır(Hançer,2001).

### **2.3. Performans Değerlemenin Yararları**

Performans değerlendirmeleri işgören ile işveren arasında önemli bir iletişim unsurudur. Çünkü bir organizasyonda her bireyin yetenekleri bir diğerininkinden farklıdır. Eğer doğru bir değerlendirme yapılırsa bu farklılık ve üstünlükler organizasyona önemli ölçüde yarar sağlar. İnsan sosyal bir varlık olduğu için standart bir değerlendirme, insanın çevresi ile iletişimini hızlandırır. Çevresi ile olan ilişkisi sonucu ise kendisiyle ilgili bilgileri edinmesi, onaylanması, cesaretlendirilmesi ve övülmesi ihtiyacı oluşur.

Performans değerlendirme kişi için önemli bir ihtiyaç olduğu kadar kurumlar için de bir ihtiyaç unsurudur. Çünkü kurumlar çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını görerek ilerideki çalışmalarını düzenleyebilirler.

Performans değerlemenin yararlarını üç şekilde inceleyebiliriz:

#### **2.3.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) Açısından Yararları:**

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansları gelişir,
- Astları ile ilişkileri olumlu yönde gelişir,
- Astların güçlü yönleri belirlendiğinden gelişmesi gereken yönlerinde onlara yardımcı olur,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Astları yakından tanıma olanağı doğduğu için yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerileri gelişir, bu becerileri uygulayabilecekleri koşullar oluşur.

#### **2.3.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararları:**

- Kendilerinden neler beklendiğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler,
- Güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler,

- İşletme içindeki rol ve sorumluluklarını daha iyi kavrarlar,
- Performans değerlendirme sonucu edindikleri olumlu sonuçtan sonra kendilerine güvenleri artar.

### **2.3.3. Organizasyon Açısından Yararları:**

- Etkinliği ve karı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha kolay ve daha doğru belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır( Hançer,2001).

### **2.4. Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler**

Performans değerlendirme süreci, etkinlik ve verimlilik açısından oldukça önemli bir süreçtir. Çünkü yapılan değerlendirme sonucunda işgörenlerin tatmini veya tatminsizliği ortaya çıkacak, bu da işletmeyi doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik esaslarına uyması gerekir.

#### **2.4.1. Güvenirlilik**

Performans değerlemede güvenilirlik; koşullar aynı olduğunda farklı değerlendiricilerle aynı kişinin ya da bir değerlendiricinin aynı koşullarda bir kişiyi birçok kez değerlendirmesi sonucunda aynı sonuca ulaşması anlamındadır. Yani bir tutarlılık söz konusudur. Birçok değerlendirme yönteminde güvenilirlik derecesinin arttırılması için aynı işgörenin birden fazla yönetici tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece farklı değerlendiriciler arasında tutarlılık aranmakta ve değerleyenden kaynaklanan hatalar elimine edilmeye çalışılmaktadır. Ancak böyle bir durumda da değerlendirme yapacak her bir yöneticinin değerlendirilecek işgöreni tam anlamıyla tanımaması riski ortaya çıkmaktadır.

### **2.4.2. Geçerlilik**

Performans değerlemede geçerlilik; değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanır(Hançer,2001). Değerlendirme sonucu ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, işletme amaçlarına yaptıkları katkılar oranında farklılaşıyorsa bu değerlemenin geçerliliğinden bahsedilebilir.

### **2.4.3. Pratiklik**

İşletmeler, uyguladıkları performans değerleme yöntemlerinin kendileri için hem doğru ve net sonucu vermesini hem de fazla zaman almamasını arzu etmektedirler. Bu nedenle performans değerleme yöntemleri içinde en pratiği, diğer yöntemler içinde tercih edilme sebebi olacaktır. limde kullanılacak kriterlerin ise standart ve anlaşılır olması yöneticilere kolay gözükecektir.

### **2.4.4. Adalet**

İşgörenler yapılan değerlemeler sonucu aldıkları sonuçların adil olduğuna inanmalıdır. Çünkü adil olduğuna inanmadıkları yöntemin uygulanmasına da izin vermeyeceklerdir. Yapılan araştırmalar da işgörenlerin değerleme yöntemlerini adil olarak algılamalarının g olduğunu göstermiştir. Çünkü her birey kendi performansını yüksek olarak ya da en azından ortalamanın üstünde değerlendirmektedir.

## **2.5. Performans Değerleme Süreci**

Performans değerleme sistemini kurmak ve bu sistemi etkin bir şekilde kullanmak kolay değildir. İşletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve kullanmak uzmanlık gerektiren bir eylemdir.

Performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belli bir sürecin başlatılması ve n çalışmaların yapılması gerekir. Bu nedenle daha başlangıcından itibaren performans değerleme sistemi bir takım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak kabul edilir.

Performans değerleme s¼reci Şu aşamalardan oluşur:

2.5.1. Değerleme ortamının hazırlanması ve değerleme kriterlerinin belirlenmesi

2.5.2. Değerleme standartlarının belirlenmesi

2.5.3. Değerleme periyodlarının belirlenmesi

2.5.4. Değerleyicilerin belirlenmesi ve eğitimi

2.5.5. Değerleme y¼nteminin belirlenmesi

2.5.6. Değerleme sonuÇlarının geri bildirimini

### **2.5.1. Değerleme Ortamının Hazırlanması ve Kriterlerinin Belirlenmesi**

Performans değerlemesinin başarılı sonuÇlar verebilmesi işin öncelikle g¼rev ve iş analizinin yapılmış, iş ve g¼revlerin tanımlanmıŐ olması gerekmektedir. Bu anlamda işletme ortamı hazır hale getirildikten sonra kriterlerin seŐilmesi gerekir. Kriterlerin seÇiminde dikkat edilecek unsurlar Şunlardır:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine g¼re belirlenmelidir.
- Kriter seÇiminde iş verimiyle birlikte iŐg¼ren davranışları da dikkate alınmalıdır.
- Kriterler aÇık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısının belli bir sınırı olmalı ve 10'u geŐmemelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

### **2.5.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi**

Performans standartları hem üstler hem de astlar işin iki t¼r bilgi iÇerir. Birincisi; neyin yapılması gerektiğidir. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu g¼revleri iÇerir. İkincisi ise; nasıl yapılması gerektiğidir. Performans standartları bu ikinci soruyu yanıtlar. Değerleme standartları kalite, maliyet, zaman ve miktar gibi ölç¼lebilir değerlerden oluşur. Bu konularda belirlenecek standartlar işletmenin önceki yıllarda elde ettiği verileri, iş et¼dleri sonuÇları, sektör uygulamaları ya da örnek alınan işletmelerin kullandıkları standartlar olabilir. Ancak her durumda gerŐekŐi ve ulaşılabilir özellikte olması gerekir.

### **2.5.3. Değerleme Periyodlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme, sistematik olarak belirli sürelerde yapılan bir uygulama olduğu için sürelerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Çünkü değerlemeyi yapacak kişilerin gerekli ön çalışmaları yapmaları, işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve değerlemenin sağlıklı olabilmesi için sürenin önceden biliniyor olması gerekir. Aynı zamanda şartlar değişmedikçe eşit aralıklarla değerlemenin yapılması gerekir. İşletmenin değerlendirme süreleri işin ve işgörenlerin niteliklerine göre haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık şeklinde olabilir. Ancak uygulamada genellikle yıllık olarak değerlendirme yapılması tercih edilmektedir (Uğur,2003).

### **2.5.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi**

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı ile seçilen değerlendirme yöntemi arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin o konuda eğitilmiş olması gerekir. Bu aşamada değerlemecilerin yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterlerinin tanıtılması, kavramların açıklanması, değerlendirme formlarının kullanılması öğretilerek değerlendirme esnasında yardımcı olacak bilgiler verilmeye çalışılır. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme esnasında objektif davranma, duygusal nedenlerle yanlış değerlendirme yapma ve önyargılardan sıyrılma önerilir. Çünkü bu değerlendirme değerlendiriciler için de bir otokontrol niteliği taşımaktadır.

### **2.5.5. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi**

Performans değerlemede kullanılan birçok yöntem ve teknik içerisinde işletmeler kendi yapı ve özelliklerine göre en uygun olanı seçmek zorundadırlar. Bu özelliklerin yanında kullanılacak teknik veya yöntemlerin maliyeti, süresi ve değerlemeden beklenen amaçlar da etkili olmaktadır. Yöntem konusunda değerlemeye tutulacak işgörenlerle ya da onların temsilcisi sendika ile de anlaşmaya varılmış olmak gerekmektedir.

### **2.5.6. Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi**

Performans değerlemede başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli düzeyde bilgi alışverişinin olması gerekir. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, amaçlar belirlenir ve

performans değerlemenin önemi vurgulanmaya çalışılır. Yapılan bu toplantılarla ilgili olarak kendilerini ilgilendirdiği ölçüde işęörenlere de bilgi verilmesi elde edilecek başarı açısından önemlidir. Performans değerlemeyle elde edilen sonuçlar ilgili kurullar ve yönetim kademelerinde değerlendirildikten sonra her bir çalışana da kendi performans sonuçları bildirilir. Buradaki amaç çalışanların eksik yönlerini görmelerini ve gelişmelerini sağlamaktır (Uğur,2003).

## **2.6. Performans Değerleme Yöntemleri**

Organizasyon içerisinde bireylerin performanslarını değerlendirmek üzere geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bu yöntemler bazı kaynaklarda Bireysel Değerleme Teknikleri ve Karşılaştırmalı Değerleme Teknikleri olmak üzere iki grupta incelenirken(Yüksel,2003:188), bazı kaynaklarda ise Klasik Yöntemler ve Çağdaş Yöntemler olarak iki grupta incelenmektedir(Uğur,2003).

Bireysel Değerleme Teknikleri; Grafik Yöntemi, Uygun Cümle Seçimi Yöntemi, Zorunlu Seçim Yöntemi, Kritik Olaylar Yöntemi, Serbest Anlatım Yöntemi, Amaçlara Göre Yönetim olarak değerlendirilirken Karşılaştırmalı Değerleme Teknikleri ise; Basit Karşılaştırma Yöntemi, Zorunlu Dağıtım Yöntemi, Başarı Ölçeği Yöntemi olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu çalışmada kaynakların daha çok üzerinde durduğu diğer ayırım olan Klasik Yöntemler ve Çağdaş Yöntemler ayırımı incelenecektir.

### **2.6.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri**

#### **2.6.1.1. Grafik Değerleme Tekniği**

Günümüze kadar ulaşan en eski değerleme tekniğidir. Uygulaması kolay ve basit olduğundan çok fazla tercih edilen bir yöntemdir.

Bu yöntemde sol tarafında değerlendirilecek kriterlerin, sağ tarafında ise değerleme notlarının bulunduğu iki ana sütun bulunur. Değerleme notlarının olduğu tarafta isteğe göre “çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok yeterli” sütunları ya da “pekiyi, iyi, orta, zayıf çok kötü” gibi sütunlar bulunur. Değerlendiriciden kriterlere göre bireyi değerlemesi istenir. Bu yöntemle hem her işęörenin başarı durumu aynı tablo içinde görülebilir, hem de değerlenecek özelliklerin sıralanmış olması nedeniyle gelişigüzel

değerlemenin önüne geçilmiş olur. Uygulama kolaylığı nedeniyle daha çok tercih edilmesine rağmen değerlendiricilerin daha çok “orta” not verme eğiliminde olması nedeniyle bu yöntemin güvenilirliği tartışılmaktadır.

### 2.6.1.2. Karşılaştırma Yöntemi

Grafik Değerleme Tekniği'nin orta not verme eğilimini gidermek amacıyla geliştirilmiş bir tekniktir. Basit sıralama ve ikili karşılaştırma olmak üzere iki tür uygulaması vardır. Basit sıralama yönteminde yöneticiden işgörenleri en başarılıdan en başarısıza doğru sıralaması istenir. Bu teknik yirmi kişiden az olan gruplara uygulanabilir. Ancak her ne kadar en iyi ve en kötü kolay saptansa da ortada kalanların sıralanması oldukça zordur. Bu yöntemin bir başka şekli de bir ortalama alınarak yapılır. Burada işgörenler 1/3 oranında belirlenir ve “ortalamanın altı, orta ve ortalamanın üstü” olarak değerlendirilir.

İkili Karşılaştırma Tekniği'nde ise yönetici çalışanlarından birini “anahtar kişi” olarak saptar ve diğer çalışanları bu anahtar kişideki niteliklere göre karşılaştırır. Burada işi yapabilmek için gerekli olan yetenek ölçülür. Bu karşılaştırma tüm personel için tekrarlanır. Oldukça zaman alan bir tekniktir. Çünkü değerlendirilen sayısı arttıkça değerlendirme işi uzar ve karmaşıklaşır.

Aşağıda örneğin sekizer kişilik oluşturulmuş bir tablo yer almaktadır.

**Tablo 4: İkili Karşılaştırma Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

**Kaynak:** Sabuncuoğlu (2000:172)



### 2.6.1.3. Dereceleme Yöntemi

Grafik Değerleme Tekniği ve Karşılaştırma Yöntemi'nde işgörenlerin başarı durumu; bilgisi, becerisi, kabiliyeti, işe uyumu ve sorumluluk bilinci gibi kriterler açısından genel olarak değerlendiriliyordu. Bu yöntemde ise çalışanlar her bir kritere göre ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmektedir. Değerlemeci bu kriterleri ayrı ayrı değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerine görüşerek kişisel fikirlerini iletir. Dereceleme tablosundaki her kriter kendi içinde “çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli” gibi derecelere ayrılır. İşgörenin durumu bu kriterlere göre işaretlenerek genel başarı durumu elde edilir( Tablo 5). İş değerlendirilmede olduğu gibi burada her kritere 100 üzerinden puanlar verilip bunların derecelere dağıtılmasıyla da performans değerlendirme puan yoluyla yapılabilir (Tablo 6).

**Tablo 5: Derecelendirme Tablosu**

<b>İşgörenin Adı Soyadı:</b>		<b>Değerleme Sonucu:</b>			
<b>Bölümü:</b> Dikim Atölyesi	<b>İşi:</b> Dikim İşçiliği		<b>İlk Amiri:</b>		
<b>Değerlemeyi Yapan:</b>		<b>Değerleme Tarihi:</b>			
<b>İşin Kısa Tanımı:</b> Sanayi tipi dikiş makinesi başında oturarak parça halinde gelen kumaşların belli modellere göre dikilmesi					
<b>Başarı kriterleri</b>	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok Yeterli</b>
<b>İş Bilgisi</b>					
<b>Beceri</b>					
<b>İşe Uyum</b>					
<b>Sorumluluk Bilinci</b>					

**Kaynak:** Uğur (2003:227)

**Tablo 6: Puanlanmış Derecelendirme Tablosu**

<b>İşgörenin Adı Soyadı:</b>		<b>Toplam Puan:</b>						
<b>Bölümü:</b>	<b>İşi:</b>	<b>İlk Amiri:</b>			<b>İkinci Amiri:</b>			
<b>Ünvanı:</b>		<b>Değerleme Tarihi:</b>						
<b>İşin Tanımı:</b>								
<b>Kriterler</b>	<b>%</b>	<b>Dereceler</b>					<b>Değerleyenler</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1.Amir</b>	<b>2.Amir</b>
<b>İş Bilgisi</b>								
<b>Beceri</b>								
<b>İşe Uyum</b>								
<b>Sorumluluk Bilgisi</b>								
<b>Toplam Puan</b>								
<b>Değerleyen ( 1. Amir)</b>		<b>Değerleyen ( 2. Amir)</b>			<b>Onaylayan (Genel Müdür)</b>			

**Kaynak:** Uğur (2003:227)

#### **2.6.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Bu yöntem diğer üç yöntemde değerlendirilen işgörelere genellikle yüksek puan vermeleri ve bunun sonucunda da görevlerinde yükseltilmesi gereken işgörelere seçiminde zorlanması nedeniyle geliştirilmiştir. Bu yöntemde değerlendirme uzmanları ya da son değerlendiriciler tarafından işgörelere çeşitli yönleriyle tanımlamaya yarayacağı düşünülen kısa cümleler oluşturulmuştur. Bu cümlelerin oluşturduğu form, değerlendirici tarafından işgöreni en çok tanımladığı düşünülen cümleler seçilerek doldurulur. Her bir cümle grubunun puanı ve etkinlik derecesi daha önceden işin niteliğine göre belirlenmiş olup peşin yargının engellenmesi amaçlanmıştır. Bununla beraber cümlelerin karşılığı olan puanları yalnızca personel uzmanları bilmekte, değerlendirici bilmemektedir.

#### **2.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi**

Yöntem genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirilmesinin

sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme süresinde değerleyici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belli süre sonunda değerlendirilir. Yöntemin yararı konuların zamanla unutulmasını ve öneminin yitirilmesini önlemesidir(Yüksel,2003).

Bu yöntemle kritik olay adı verilen dikkat çekici işler önemli bir hizmetin yapılması gibi olumlu yönde olabileceği gibi zarar verici bir işlem gibi olumsuz yönde de olabilmektedir. Hangi yönde olursa olsun kritik olaylar yöneticiler tarafından zamanı ve şekli kim tarafından gerçekleştirildiği not edilir ve böylece performans değerlemede bunların dikkate alınması sağlanmış olur. Bu yöntem performans değerlemenin etkinliğini artırır. Ancak işgörenlerin sürekli izlendikleri hissini uyandırdığı için psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir(Uğur,2003).

**Tablo 7: Kritik Olay Tablosu**

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorunları göremedi.</li> <li>• Sorunların nedenlerini önemsemedi.</li> <li>• Sorunların kaynağına inemedi.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorunların doğacağını önceden sezebildi.</li> <li>• Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.</li> <li>• Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.</li> </ul>		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama:</u> B yüksek arızayı herkesten önc verdi ve kendisini t yangın çıkmasını önledi

**Kaynak:** Sabuncuoğlu (2000:179)

### **2.6.1.6. Alan İncelemesi Yöntemi**

Bu yöntem genellikle işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi uzmanlarınca gerçekleştirilir ve form ya da grafik kullanılmaz. Bu yöntemde uzman, işgöreni işi başında gözlemlerken aynı zamanda yöneticisine sorular sorarak işgörenin performansı hakkında bilgi toplamaya çalışır. Elde ettiği bu bilgileri bir değerlemeden geçirerek performans değerini bulmuş olur(Uğur,2003).

### **2.6.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri**

#### **2.6.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı**

Bu yaklaşım Peter Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya atılmış bir yönetim felsefesidir. AGY, yönetici ve astların objektif, ölçülebilir ve taraflarca kabul edilebilir amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları

sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar doğrultusunda ne kadar sonucun gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. AGY'nin değişik kullanım alanları vardır. Bunlar; planlama tekniği, amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için bir güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği ve örgüt değiştirme ve geliştirme tekniğidir(Can ve diğ.,2001).

Amaçlar; üretim miktarı, kalitesi, maliyeti, satış miktarları, karlılık, müşteri şikayeti gibi konularda sayısal ölçümlere dayandırılarak belirlenir. Yöntem, belirlenen amaçlara ulaşma ihtiyacı ile çalışanların katkı yapma ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi amaçlar(Uğur, 2003).

AGY'in başarısı örgütün genelinden en küçük birimlerine kadar amaçların belirlenmesine bağlı olduğundan şu niteliklere sahip olması gerekir:

- Somut ve ölçülebilir olup, genel kavramlardan kaçınmalı,
- Süre, nitelik ve miktar açısından kesinlik göstermeli,
- Gerçekçi olmalı, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır(Yüksel,2003).

**Tablo 8: Örnek AGY Değerlendirme Raporu**

<b>Amaçlar seti</b>	<b>Amaçlar</b>	<b>Gerçekleşmeler</b>	<b>Başarı(%)</b>
Satış randevuları sayısı	100	104	104
Müşteri sayısı	20	18	90
A ürününü stoklayan toptancı sayısı	30	30	100
A ürününün satışı	10000	9750	92.5
B ürününün satışı	17000	18750	110
Müşteri şikayetleri	35	11	66 2/3
İştirak edilen satış kursları	4	2	50
Satış raporları sayısı	12	10	80

**Kaynak:** Yüksel (2003:191)

Bununla beraber AGY'nin yararları şöyle sıralanabilir:

- Çalışan ile değerleyici değerlendirme sürecine birlikte katılır,
- Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil, spesifik amaçlar vardır,
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa AGY de işlemler performansın ortaya konmasından önce başlar, bu nedenle çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir,
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,
- İşgörenin işine anlam kazandırarak motivasyonu sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır,
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir,
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir,
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur(Sabuncuoğlu,2000).

AGY'nin yararlarının dışında sakıncası ise; değerlendirme sürecinde astların ve üstlerin yer almasından dolayı yoğun bir çaba ve zaman harcamanın söz konusu olmasıdır. Ayrıca belirlenen amaçların sadece ne kadar oranda başarıldığına bakılıp nasıl başarıldığının göz ardı edilmesi de yöntemin eksik bir yönüdür. İşletmenin alt kademelerinde amaçların gerçekleştirilmesi daha kolayken üst kademelere çıkıldıkça hiyerarşiden dolayı somutlaşma kolay sağlanamamaktadır. Örgütün alt kademelerindeki birimlerin ne kadar yeterli olduğu da tartışma konularındandır.

Tüm bu sınırlamalarına rağmen AGY diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha objektiftir. Ayrıca çağdaş yönetimin öngördüğü katımlı yönetimi de desteklemektedir.

#### **2.6.2.2. Değerleme Merkezi Yöntemi**

Bu yöntem özellikle yöneticileri baz alır. Personelin gelecekteki potansiyelini analiz etmeye çalışır. Hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılır. Bu yöntem ile belirlenen personel gurubu, "değerleme merkezi" adı verilen bir ortamda çeşitli işletmelerini çözüme amacıyla toplanır. Bu gurubun yöneticisi yoktur. Çeşitli çalışmalar sonucu toplanan bilgiler ile kişilerin gelecekteki performansları hakkında tahminler yapılmaktadır. Değerleme merkezi yönteminin, kişilerin gizli kalmış özelliklerini ortaya çıkarması ve iletişim ile işbirliği yeteneğinin değerlendirilmesine imkan vermesi gibi olumlu yönlerine rağmen pahalı ve zaman alıcı olması gibi olumsuzlukları da vardır.

#### **2.6.2.3. Psiko teknik ve Psikoanaliz Yöntemi**

Bu yöntem de genellikle yöneticilere uygulanır. Bunun nedeni; daha pahalı ve uzun zaman almasıdır. Bu yöntemde işletmede görevli olan ya da dışarıdan gelen psikologlarca değerlendirilmesi düşünülen kişiler değerlendirilir. Çeşitli testler ya da ikili görüşmeler yoluyla elde edilen bilgilerle kişilerin psikolojik davranışları, zihinsel ve duygusal yönleri incelenir. Yapılan incelemeyle ise personelin gelecekteki performansı tahmin edilmeye çalışılır. Personelin işin ve işletmenin gelişmesine uyum sağlayıp sağlayamayacağı, işletme kültürüyle uyuşup uyuşamayacağı tahmin edilmeye çalışılır(Uğur,2003).

#### **2.6.2.4. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi**

Bu yöntemde çalışan, yöneticiler, astlar, müşteriler, arkadaşlar gibi her yönden incelendiği için 360 derece olarak nitelendirilir. Burada amaç; çalışanın doğrudan ya da dolaylı bir rapor aracılığıyla değerlendirilmesi ve performansının çok yönlü olarak ortaya konulmasıdır. Bu yöntem, tüm iş ilişkilerinde çalışanın ne kadar başarılı olduğunu ortaya koyar. Çalışan hakkındaki bilgilerin çalışanın çevresindeki herkesten toplanmasındaki amaç ise; çalışan davranışlarını yargılamaktan çok tanımlamaya yönelik olmasını sağlamaktır. Öncelikle etkili bir iş performansı için gerekli beceri ve davranışların yer aldığı bir anket formu hazırlanır. Daha sonra çalışanın önerdiği ve içinde arkadaşları, astları ve müşterilerinin de olduğu isim listesinden yönetici tarafından bir gurup seçilerek hazırlanan anket formlarının doldurulması yoluyla çalışanın performansının değerlendirilmesi istenir. Elde edilen sonuçlarla işgören performansı belirlenmiş olur. Bu şekilde işgörenin de güçlü ve zayıf yönlerini görmesi sağlanır. Bilgi ve eğitimin eksik kalması, çalışan ve iş hakkında yeterli olup olmayan herkesin görüş belirtmesi, bu yöntemin eksik yönleridir.

#### **2.6.2.5. Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) Yöntemi**

Bu sistem, işletmelerde geçmişteki elde edilmiş verilerden yararlanarak gelecek için strateji belirlemeyi amaçlar. Sistem müşteri odaklı olmayı, ortakları memnun etmeyi, çalışanları tatmin ve geliştirmeyi bir strateji bütünlüğü içinde düşünmekte ve bunlar arasında dengeli bir ilişkiyi gözetmektedir. Bu nedenle yöneticilere, ortaklara ve tüm çalışanlara işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejisi açıkça anlatılmalı ve benimsetilmelidir. Balanced Scorecard da bu stratejilerle amaçlanan hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını ölçmeye çalışır. Bu yöntem, strateji, vizyon ve misyon gibi soyut kavramları ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi, hedefler arasında denge gözetmesi ve takım ruhunu teşvik etmesi yönüyle gelişmelere uygundur(Uğur,2003).

#### **2.7. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar**

Personel değerlemesiyle çalışanların iş başarıma durumu değerlendirilmektedir. Değerleme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun değerlemeyi yapan ve değerlemesi yapılacak olan insan olduğu için mutlaka ortaya hatalar çıkacaktır. Bu konuda en az

hatayla değerleme yapmak için karşılaşılacak sorunlar hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir(Özgen ve diğ.,2001).

Performans değerleme konusunda en çok değerleyici hatalarına rastlanmaktadır. Bu sorunlar şöyle sıralanabilir:

### **2.7.1. Hale Etkisi**

Hale etkisi, değerleyicinin değerlenen personelin belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de gerçekleşebilir. Yani belirli bir iş alanında başarısız olan bir personel diğer alanlarda da başarısız mış gibi değerlendirilebilir. Ayrıca bir personel işin birçok yönünde başarılı olduğu halde tek bir yöndeki başarısızlığının ortaya çıkarılması durumu da söz konusudur. Bu duruma “ boynuz etkisi” denir. Bu personelin başarılı olduğu konularda daha düşük değerlendirilmesine neden olur. Bu tür hatalar personelin gelişmesini engeller(Can ve diğ.,2001).

### **2.7.2. Merkezi Eğilim Hatası**

Değerleyicinin değerleme kapsamındaki tüm işgörenleri ortaya yakın başarılı olarak değerlendirmesidir. Bu tür hataya daha çok değerleme alanı geniş ve işgören sayısı çok olan değerleyiciler sebep olur(Uğur,2003). Merkezi eğilim hatası boş kadrolara terfi ve transfer kararlarının yanlış olması sonucunu doğuracağı için değerlemecinin bu hatadan mümkün olduğu oranda kaçınması gerekir.

### **2.7.3. Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk**

Bazı değerlemeciler herkesle iyi olmak, kötü olmamak düşüncesiyle değerleme esnasında herkese yüksek puan vererek aşırı olumlu davranışta bulunurlar. Bazı değerlemeciler ise aşırı katı ve olumsuz davranışlar içinde olurlar. Bu durumda iyi değerlenmesi gereken işgören daha düşük, zayıf değerlenmesi gereken işgören ise daha yüksek değerlemeyle karşılaşabilir(Özgen ve diğ.,2001).

### **2.7.4. Kişisel Önyargılar**

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlemesi sırasında da yansıtırlar. Özellikle de değerlendiren ile değerlenen arasındaki geçmişteki ilişkileri ve



yaş, cinsiyet, din, ırk gibi önyargıların oluştuğu özellikler en genel örnekleridir. İşletme içinde bu konuda yapılabilecek bir diğer hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir gurubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, işgörenlerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataların önüne geçebilir(Hançer,2001).

#### **2.7.5. Kontrast Hataları**

Arka arkaya gerçekleştirilen değerlemelerden sonra değerlemeci, bir önceki verdiği puanın etkisinde kalarak bir sonrakine de yakın bir puan verdiğiinde kontrast hatası ortaya çıkar. Bu durum adaletsiz bir değerlemeyi doğurur. Diğer bir deyişle her bir ast kendinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenir(Uğur,2003).

### **3. BÖLÜM: ÖĞRENEN ORGANİZASYON ANLAYIŞININ PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNE ETKİSİ KAPSAMINDA BİR ÖRNEK OLAY**

#### **3.1. Araştırma Yapılan İşletmenin Tanıtımı**

1996 yılında Adapazarı Pamukova’da kurulan tesis, Türkiye’deki büyük bir gıda markasının ürünlerinin üretimini yapmaktadır. Bu firma bugüne kadar 130 milyon ABD Doları tutarında yatırım gerçekleştirmiştir. Firma toplamda 15 marka ve 500 çeşit ürün üretiliyor. 2004 İSO değerlendirmesine göre 58. sırada yer alan firma, 1600ton/gün süt işleme kapasitesi ile 12 ülkeye; Ortadoğu ülkelerine ve ABD’ye ihracat yapmaktadır.

Bununla beraber firmanın en kapsamlı kalite belgelerinden olan BRC’ ye (British Retail Consortium) sahip olduğu vurgulanmalıdır. Ayrıca firma, son teknolojileri, yüksek yatırım maliyetlerine katlanarak Türkiye’ye getiren ilk firmalardan olmuştur.

#### **3.1.1. İşletmenin Vizyonu**

İşletme, her insanın, hangi ülkede yaşarsa yaşasın, güzel bir çocukluk geçirme hakkına sahip olduğuna inanmaktadır. Bu amaçla kalkınmış toplumlardaki çocukların sahip olduğu tüm ürünleri önce Türk insanına, sonra da tüm dünyaya sunmayı hedeflemektedir. Ürünlerini her zaman ulaşılabilir kılmayı, küçük mutlulukların büyük farklar doğurduğunun farkında olmayı amaçlamaktadır. Kazandığını sürekli işine yatırmayı, sürprizlerle dolu bir marka olmayı hedeflemektedir. İşletme, markasını toplumun hafızasında lezzet, sağlık ve beslenme kavramlarıyla özdeşleştirmeye çalışmaktadır. Bu işletme ancak bu şekilde başarılı olacağına inanmaktadır.

#### **3.1.2. İşletmenin Misyonu**

İşletmenin misyonu her bölgede ve her kategoride liderliği sağlayabilmektir. Bunun için ise sürekli gelişim ve yenilik yaparak sağlıklı ürünler üretmeyi benimsemişlerdir. İşletme, ait olduğu toplumun ihtiyaçlarının farkında olduğunu ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünleri son teknolojiyi kullanarak, kalite ve hijyenden asla ödün vermeden müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçladığını belirtmektedir.

### 3.1.3. İşletme İçin SWOT Analizi

**Tablo 9: Araştırma Yapılan İşletme İçin Oluşturulan SWOT Analizi Tablosu**

<b><u>GÜÇLÜ YANLAR</u></b>	<b><u>ZAYIF YANLAR</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Teknik bilgi ve yetkinlik ile yeni teknolojilere açıklık</li><li>○ Yeni teknolojilere açıklık</li><li>○ Teknolojiyi benimseme ve uyarlama yeteneği</li><li>○ İşe bağlılık</li><li>○ Türkiye içinde marka bilinirliği</li><li>○ Türkiye'nin en büyük tesisinde gerçekleştirilen üretim</li><li>○ Ödün vermediği bir kalite anlayışı</li><li>○ Güçlü bir Ar-Ge desteğinin olması</li><li>○ Ülkenin en uç satış noktasına kadar giden gıda dağıtım teşkilatının varlığı</li><li>○ Genç işletme yapısına sahip olmanın getirdiği dinamizm</li><li>○ Üretim potansiyelinin varlığı</li><li>○ Yetişmiş insan gücünün varlığı</li><li>○ Üretim aşamalarında işbirliği</li><li>○ Müşteri odaklılık</li><li>○ Gelişen bir kalite bilinci</li><li>○ Girişimcilik ruhu ve eğilimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Kendi market zincirlerinin olmayışı</li><li>○ Hammadde kaynaklarının üretici ve dağıtıcılarının fiyat arttırma isteği</li><li>○ Sürekli yenilik vizyonuna ulaşma çabası içinde artan Ar-Ge maliyetleri</li><li>○ Aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunları</li><li>○ Üniversite-sanayi-araştırma kurumu işbirliğinin yetersizliği</li><li>○ İletişim eksikliği</li><li>○ Tepkisel davranış yapısı</li></ul>
<b><u>FIRSATLAR</u></b>	<b><u>TEHDİTLER</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Türkiye bütün Avrupa'yı doyuracak potansiyele sahip bir konumda (Dünyada, nüfus giderek artmasına rağmen, tarımsal ürünler için kullanılan alanlar giderek azalmakta.)</li><li>○ Türk halkının sütü tüketim alışkanlığı çok fazla</li><li>○ Türkiye kalabalık ve genç bir nüfusa sahip</li><li>○ Sektörde kayıtlı üretimin desteklenmesi için yapılan çalışmalar ve Gıda Güvenliği projesine devletin desteği</li><li>○ Pazar büyüklüğüne rağmen yarıştaki firmaların boşluğu tam olarak dolduramaması</li><li>○ Yaşam kalitesinin artması ve şehirleşme</li><li>○ Bilgiye erişimin kolaylaşması</li><li>○ Uluslararası işbirliğinin gelişmesi</li><li>○ Yabancı sermayenin ilgisi</li><li>○ Üniversite-sanayi-araştırma kurumu işbirliğini artırıcı düzenlemeler</li><li>○ Ar-Ge desteklerinin kurumsallaşması</li><li>○ Yenilikçi ve teknoloji temelli firmaları özendirici uygulamalar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ülkemizdeki tarımsal yapı ve firma büyüklükleri dikkate alındığında, teknoloji kullanımının arzu edilen seviyede olmaması ve kullanılan girdilerden yeterli verim alınmaması.</li><li>○ Tüketilen gıdanın üçte ikisinin merdiven altı üretim olması</li><li>○ Üretici bilincinin yetersizliği</li><li>○ AB süreci uyum şartları</li><li>○ Tüketicinin kalite talebinin yeterli olmaması ve denetim eksikliği.</li><li>○ AB ülkelerinden yapılan ithalat.</li><li>○ Pazara girme ve rekabet şartları bakımından Teknolojik değişimlerin pazara girişte karşılaşılabilecek engelleri azaltması</li><li>○ Ekonomik istikrarsızlık</li><li>○ Üniversite-sanayi-araştırma kurumu işbirliğinde eksiklikler</li><li>○ Bilgi ve teknolojinin hızla eskimesi</li></ul>

## **3.2. İşletmenin Eski Performans Değerleme Sistemi İle Yeni Performans Değerleme Sisteminin Tanıtımı**

### **3.2.1. Eski PDS Tanıtımı**

İşletme 2004 yılına kadar 20 kriterden oluşan bir PD sistemi kullanmaktaydı. Bu kriterler 5 ana başlık altında toplanmıştı. Eski PDS de tanımı da verilmiş olan kriterlere personelin ne kadar yatkın olduğunu veya uyduğunu belirleyebilmek amacıyla tabloların yanında başarı puanları ve açıklama sütunları da yer almaktaydı.

Başarı puanları;

1: Yetersiz,

2: Yeterlinin Altında,

3: Yeterli,

4: İyi,

5: Çok İyi,

UO: Uygulaması Olmayan şekilde belirlenmişti.

Değerlemeyi yapacak olan amir, bu başarı puanlarından personel için en uygun olanı işaretleyip açıklamasını da yanındaki sütuna yapmak zorundaydı. Her sütunun altında ana başlıklar halindeki kriterlerin toplam değeri bulunmaktaydı. En son tabloda ise bu ana kriterlerden alınan puanların genel toplamı yer almaktaydı. Değerlemesi yapılan personel, bu kriterlerden toplamda ne kadar puan aldığını gösteren bilgi formunu görebiliyor, ayrıca üzerinde de yorum yapabiliyordu.

Bu kriterler ve kriter tanımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 10: Eski PDS Bilgi Tablosu**

<b>BİLGİ (KNOW-HOW)</b>	
<b>BİLGİ DÜZEYİ/ BAKIŞ AÇISI</b>	Göreve ilişkin teknik, mesleki bilginin yeterliliği, varsa bu konudaki sorunları, bu sorunların diğer faaliyet alanları ile olan ilişkilerini geniş perspektifle ve detaylı olarak görebilme
<b>UYGULAMA BECERİSİ/ ÇÖZÜM BULABİLME</b>	Görevle ilgili uygulama bilgi ve becerisinin yeterliliği ile sorunlara tarafsız ve duygusallıktan arınmış, kabul görebilir, uygulanabilir çözümler bularak yaklaşabilme ve bunları hayata geçirebilme, gerçekleştirebilme
<b>UZMANLIK</b>	Göreve ilişkin uzmanlık/ ihtisaslaşma düzeyi, konulara hakimiyet derecesi, ortaya çıkan sorunların özünü belirleyebilme
<b>YABANCI DİL(LER)</b>	Görevin gerektirdiği yabancı dil(ler)in sözlü ve yazılı, akıcı iletişim kurabilecek düzeyde olup olmadığı, değil ise ulaşılması hedeflenen duruma göre bulunduğu seviye
<b>BİLGİ (KNOW- HOW) TOPLAMI</b>	

**Tablo 11: Eski PDS İş Organizasyonu Tablosu**

<b>İŞ ORGANİZASYONU/ YÖNETİM</b>	
<b>PLANLAMA</b>	İşlerin istenen kalitatif ve kantitatif özelliklerde ve belirlenen temrinlerde tamamlanmalarını sağlayacak öncelikleri saptayarak uygun eylem akışlarını tesis etme
<b>KARAR VERME</b>	Göreve ilişkin konularda karar verme ve öncelikleri saptama mantığı, eylem sonuçlarına bakıldığında varılan kararların doğruluğu, tutarlılığı
<b>UYGULAMA</b>	Kullanımda bulunan tüm kaynaklardan verimli şekilde yararlanarak etkin olarak amaçları gerçekleştirme yönünde görev kapsamındaki işlerin organize edilmesi, yürütülmesi, koordinasyonu, astlara yetki ve sorumluluk devri
<b>KONTROL</b>	Görevin sorumluluğu içindeki işleri ve astları çalışma amaçları doğrultusunda izleme, denetleme, düzeltme, yönlendirme ve/veya değişiklikler konusunda uyarma
<b>İŞ ORGANİZASYONU/ YÖNETİM TOPLAMI</b>	

**Tablo 12: Eski PDS Problem Çözme Tablosu**

<b>PROBLEM ÇÖZME</b>	
<b>SORUMLULUK ALMA</b>	Delege edilen veya kendiliğinden üstlenilen işlerin yürütülmesi sırasında sorumluluk alma ve kullanmadaki cesaret ve isteklilik, gerektiğinde tek başına karar verebilme, olaylara yön verme, etkileme amacıyla çaba gösterme
<b>ANALİZ VE SENTEZ</b>	Potansiyel konu ve problemleri belirleme, inceleme, ilgili verileri toplama ve analiz etme, eldeki verilere göre sorunların muhtemel nedenlerini ortaya koyma; özel dikkat gerektiren konuları ve karmaşık problemleri kavrama ve muhakeme etme, diziler halinde parçalara ayırabilme, neden-sonuç ilişkilerini kurarak parçaları yeniden birleştirme ve alternatif önerilere yönlendirme; farklı fikir, kavram ve tasarıları bütünleştirme
<b>YARATICILIK</b>	Görev yürütümünde organizasyonun yararlanabileceği yeni tasarıları, yöntemleri, yararlılıkları, kolaylıkları bulma
<b>ZAMAN YÖNETİMİ</b>	Görevin yürütülmesi ve sorunların çözülmesinde gereği kadar süre ayırarak zamanı etkin kullanma, doğru zamanlama yapma ve iş teslim terminlerine uymada hassasiyet gösterme
<b>PROBLEM ÇÖZME TOPLAMI</b>	

**Tablo 13: Eski PDS İnsan İlişkileri Tablosu**

<b>İNSAN İLİŞKİLERİ</b>	
<b>MOTİVASYON</b>	Belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla kişinin kendisini ve/veya bir grubu etkileyerek moralleri yüksek ve hedeflere ulaşmadaki istekliliği kuvvetli tutabilme
<b>EKİP ÇALIŞMASI</b>	Ortak bir hedefe ulaşma yönünde aynı seviyedekilerle ve/veya astlarla ve/veya üstlerle ekiplerde çalışmaya yatkınlık, ekip içindeki çalışmalarda irade, enerji, etkinlik ve katkı
<b>İLETİŞİM KURMA</b>	Etkin dinleme; bilgi ve görüşleri etkili, anlaşılır ve net olarak hiyerarşik iletişim kurallarına özen göstererek aktarma; üçüncü kişilerle şirket yararına iyi ilişkiler kurma
<b>BAŞKALARINI GELİŞTİRME</b>	Astları ve/veya çalışma arkadaşlarını ve/veya iç ve dış müşterileri bilgilendirme, yönlendirme, eğitme, düzeltme ve imkanlar çerçevesinde yardım etme
<b>İNSAN İLİŞKİLERİ TOPLAMI</b>	

**Tablo 14: Eski PDS Başarı Tablosu**

<b>BAŞARI</b>	
<b>İŞ KALİTESİ</b>	Elde edilen iş sonuçlarında kesinlik, doğruluk, güvenilirlik ve müşteri tatmininin sağlanması
<b>KURALLARA UYUM</b>	İşyerinde mevcut kural, prosedür ve yönetmeliklere ve maliyet-yarar bilincine uygun davranma
<b>BAĞIMSIZ ÇALIŞMA</b>	İşe ilişkin yerleşik kuralların veya nezaretin olmadığı hallerde görevi yürütmede istekli ve etkin olabilme; danışmaya veya yönlendirmeye gerek duymadan kendi kendine yetebilme ve bağımsız hareket edebilme
<b>ESNEKLİK</b>	Belirli bir amaca ulaşabilmek için gelişmelere, değişimlere ve yeniliklere açık olma ve stil ve davranışları yeni duruma hızla uyarlama
<b>BAŞARI TOPLAMI</b>	

### 3.2.2. Yeni PDS Tanıtımı

İşletme, yapılan çalışmalar sonucunda 2005 yılında Performans Değerleme Sistemini değiştirmiştir. Değişen PDS de daha önceki PDS de yer alan 20 temel kriter yerine 8 ana yetkinlik belirlenmiştir. Bu yeni sistemle çalışanlar hem 8 yetkinlik kriterine göre, hem de şirket vizyonu doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşabilme ya da çabaları doğrultusunda değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Kullanılan “ Yetkinlik ve Hedef Belirleme & Hedef Değerlendirme Formu”nda 3 ana tablo bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde şirket hedefleri, marka ana yetkinlikleri ve şirket ana yetkinlikleri sütunları bulunmaktadır. İkinci tabloda departman yetkinlikleri, varsa takım çalışması ve koçluk durumlarının sorgulandığı yetkinlik kutuları bulunmaktadır. Üçüncü tabloda ise çalışanın iş hedeflerinin, ortak hedeflerin ve kişisel hedeflerin yer aldığı sütunlar ve hedef ağırlığı, hedef gerçekleştirme oranı ile ara hedef görüşme tarihlerinin olduğu sütunlar bulunmaktadır.

Personel değerlendirmesinde puanlar;

- 1: Hedef için çalışmadı/ çaba göstermedi,
- 2: Çaba gösterildi ama beklenenin altında,
- 3: Hedefe ulaşıldı, istenilen sonuç elde edildi,
- 4: Hedef aşıldı, şeklinde belirlenmiştir.

Yeni PDS ile belirlenen hedeflere ulaşabilme bağlamında çalışanlarla gerektiği ölçü ve sıklıkta takım çalışmaları ve ara toplantılar yapılmaktadır. Ayrıca çalışan, kendi bilgisayar ekranına gelen değerlendirme formu ile hangi nedenle hangi puanı aldığını görebilmektedir. Hedef için belirlenen sürenin dolması durumunda durum değerlendirmesi yapılarak çalışan ile yetkinlikleri hakkında görüşmeler de gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Yeni PDS formunda yer alan kriterler aşağıdaki tabloda gösterilmeye çalışılmıştır.



**Tablo 15: Yeni PDS Şirket Hedefleri Tablosu**

<b><u>ŞİRKET</u></b> <b><u>HEDEFLERİ</u></b>	<b><u>YETKİNLİKLER</u></b>	
	<b>HOLDİNG ANA</b> <b>YETKİNLİKLERİ</b>	<b>ŞİRKET ANA</b> <b>YETKİNLİKLERİ</b>
1.	1. Müşteri Odaklılık	1.
2.	2. Takım Çalışması	2.
3.	3. Etkili Problem Çözen	3.
4.	4. Sonuç Odaklı Olan	4.
5.	5. Sürekli Performans Gelişimi	5.
6.	6. Etkili Değişim Yönetimi	6.
7.	7. Yenilikçi	7.
	8. Stratejik Düşünen	8.

**Tablo 16: Yeni PDS Departman Hedefleri Tablosu**

<b><u>DEPARTMAN</u></b> <b><u>HEDEFLERİ</u></b>	<b><u>DEPARTMAN YETKİNLİKLERİ</u></b>	
	<b>SEÇİLEN HOLDİNG ANA</b> <b>YETKİNLİKLERİ</b>	<b>SEÇİLEN ŞİRKET ANA</b> <b>YETKİNLİKLERİ</b>
1.		1.
2.		2.
3.	1.	3.
4.	2.	4.
5.	3.	5.(Çalışana Özel Gelen Yetkinlik)
6.	4.	<input type="checkbox"/> Takım Çalışması
7.		<input type="checkbox"/> Koçluk

**Tablo 17: Yeni PDS Hedef Değerlendirme Tablosu**

Çalışanın İş Hedefleri, Ortak Hedefler Ve Kişisel Gelişim Hedefleri	Destek Alınacak Bölüm/Kişiler	Hedef Kodu	Hedefin Paylaşıldığı Diğer Birim/Kişiler	Hedefin Termini	Hedef Ağırlığı (%)	Hedef Gerçekleşme Oranı	Hedef Ara Görüşme Tarihleri	Sonuç Değerlendirme			
								1	2	3	*
1.								1	2	3	*
2.								1	2	3	*
3.								1	2	3	*
4.								1	2	3	*
5.								1	2	3	*
6.								1	2	3	*
7.								1	2	3	*
8.								1	2	3	*
9.								1	2	3	*
10.								1	2	3	*

### 3.3. İşletme Bünyesinde PDS İle İlgili Yapılan Ön Araştırma

İşletme, Öğrenen Organizasyon olma yolunda ilk adımı atmadan önce çalışanlarına yönelik olarak açık uçlu sorulardan oluşan bir anket uygulaması yapmıştır.

Bu çalışma ile organizasyon yapısında değişiklikler yapılacağı çalışanlara duyurulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda da tüm grup şirketlerinin faaliyet alanlarına göre ihtiyaçlarını karşılayan ve uygulanabilen;

Kariyer,

Kariyer Yedekleme Sistemi,

Organizasyonel ve bireysel gelişim planları,

Bireysel ve takım hedefleri gibi alt başlıkları olan bir Performans Yönetim Sistemi'nin tasarlanması ile ilgili işletme bünyesinde bir proje grubu oluşturulduğu beyaz yakalı çalışanlara bildirilmiştir.

İşletme, anket çalışmasıyla mevcut standart kriterli performans sistemi ile ilgili olarak sektördeki tecrübelerinin de yardımıyla çalışanlardan görüşlerini paylaşımlarını istemiştir. Ankete işletme bünyesindeki departman yöneticileri, takım koçları, genel müdürler ve müdür yardımcıları katılmıştır.

Çalışanlara 6 tane açık uçlu soru yöneltilmiş, elde edilen veriler özet halinde aşağıda sunulmuştur.

### **Departman Yöneticileri Toplantısı (8 departman yöneticisi katılmıştır)**

#### **Neden PYS' ye ihtiyaç duyulur?**

- Motivasyon,
- Verimlilik,
- Kendimizi görmeyi sağlar.
- Nereye gittiğimizi gösterir.

#### **Performans sisteminden neler bekleniyor?**

- Kariyer için alt yapı oluşturmalı.
- Kariyer planlamanın olması (desteklemesi).
- Hedefler olmalı.
- Objektiflik.
- Sistem kendi özelinde oluşmalı, o yapıyı değerlendirecek özel olmalı ya da genel olacaksa tüm yapılar, aynı yapıya kavuşturulmalı.
- Yayılmadan, üst tarafta yöneticiler değerlendirilmeli.
- Tamamen objektiflik değil sübjektif değerlerin de olması gerekli. Kültür farklılıkları için
- Ciddi anlamda verim artışı da sağlamalı.

### **Yaşanan sıkıntılar:**

- Ara görüşmelerde çalışanlar düşüncelerini yöneticilerine tam olarak söyleyemiyorlar. İletişim eksikliği söz konusu.
- Yönetici koç gibi davranmıyor.
- Dolaylı anlatım gerçekleştiriliyor.
- Görev tanımlarının çok net olmaması (Sınırlar, sorumluluk, inisiyatif). Performans beklentisinin net olmaması.
- Her gün konuştuğumuz kriterleri tekrar görüşmede soruyoruz.
- Kriterler sadece 6 ayda bir değerlendiriliyormuş gibi görüşülüyor; görüşme bir iş görüşmesi gibi gerçekleşiyor, aslına biz yöneticiler bunları her gün konuşuyoruz. Yönetim anlayışını tekrar gözden geçirmeliyiz.
- Prime odaklılık var. Sistem bu noktada çıkmaza girdi.
- Herkes aynı kriterler ile değerlendiriliyor. Değerlendirmeler bölüm bazında yapılabilir.
- Yazı dilinden dolayı yanlış anlaşılmalara olabiliyor.

### **Mevcut sistem hakkında görüşler:**

- Grubun parçası olduğu tam hissedilmiyor.
- Sadece ölçülebilir hedefler çalışanın tüm performansını ortaya çıkarabilir mi?
- Başarısızlığı kimse kabul etmiyor. Belki hedefler grup/takım bazında verilebilir. Futbol takımında oyuncuların aldıkları paralar farklı ama? Tüm Grup bazında da bir değerlendirme yapılabilir.
- Düşük performansta kişiyi kaybedecek misiniz? Yoksa kazanacak mısınız?
- Çalışanlar da yöneticilerine hatalarını söyleyebilmeli, hatalar paylaşılmalı.
- Sistemlerde kültür farklılığı da dikkate alınmalı. Sistem eğitim sistemi, kültür ve insan yapısı ile uyumlu olmalı.

- Çok konuşmuyoruz.
- Astların değerlendirilmesi de olabilir. Tek kişi değerlendirmesin.
- İşe alma da önemli. İlk adım işe alım çünkü. İşe alınırken kriterlerin belirli olması ve değerlendirme yapılırken bunların somut olması.
- Terfi edecek biri için kadronuz yoksa o çalışanı hoş tutmalısınız. Ama nasıl?
- Yönetici olarak çalışanın hakkında benim görüşlerim de (terfiler için özellikle) dikkate alınmalı. Eğer öyle olmayacaksa ben neden değerlendirme yapıyorum?
- Çok derine inmemeliyiz. İndikçe karmaşıklaşıyor.
- Güven ortamı çok önemli.

### **Takım Koçları Toplantısı (Yaklaşık 20 takım koçu katıldı)**

#### **Nasıl bir performans sistemi ile değerlendirilmek istersiniz?**

- Astlar, üstlerini de değerlendirmeli en azından bilgi alınmalı, anket düzenlenebilir.
- Şeffaf olmalı, çalışanların kafasında oluşan soru işaretlerini giderebilmeli
- Motivasyonu sağlamalı
- İletişimi kuvvetlendirmeli, geribildirim sağlamalı
- Düşük performansı net olarak açıklamalı
- Kriter sayısı çok olmamalı
- Kariyer planlamasını desteklemeli, nereye gideceğimizi bilmeliyiz
- Unutmayı (pozitif ve negatifleri) engellemeli
- Görüşme sayısı az ve araları uzun olmamalı
- Performans sadece sistem ile değil kültürel sosyal faaliyetlerle de arttırılabilir

- Kriterler ölçülebilir olmalı, benim bilgimi ölçenin de bilgisi yeterli olmalı (özellikle uzmanlık konusunda), neden bilgi eksikliği? Neden başarısız? Sadece astın değil üstünde suçu olmalı, dengelemek önemli
- Doğru, yerinde, yeterli ve açık geribildirim verilmeli
- Fonksiyonlar için ayrı kriterler olmalı
- İnsan ilişkilerinde ölçülebilir veriler olmalı
- Hedefleri sadece çalışan belirlememeli, şirket hedef vermeli
- Esneklik ve kurullara uyum kriterleri birbirine zıt ve çelişkili, kriterler birbirleriyle çelişmemeli
- Değerlendirmenin daha sağlıklı olması için değerlendirilen kişiye bir süre verilmeli
- Yöneticilerin sisteme inancı kuvvetli olmalı
- Puanların gösterilmesi çok iyi olmayabilir (amiriniz ile aranızdaki ilişkiyi zedeleyebilir)
- Kişisel dostluk ve düşmanlıklara yer vermemeli
- Aylık primler arasında pozisyona göre fark olmalı
- 360 derece değerlendirme yapılmalı
- Şahsi yorumlar olmamalı
- Objektif olmalı
- Kariyer planlama çok da önemli olmayabilir
- Yıllık değil de aylık değerlendirme olmalı, 12 ayın ortalaması alınabilir
- Performans her ay motive edilmeli
- Hedef olmalı
- Kriterler 5 değil de tek madde halinde olabilir

- Prim ve kariyer sistemde tam olarak ortaya konulmalı
- Sonuçlar geri beslenmeli
- Sonuçta çıkarılan ihtiyaçlar giderilmeli, eğitimler hemen planlanmalı ve gerçekleştirilmeli
- Değerlendirme çok kısa zamanda yapılmamalı
- Formların gönderilmesi, belirli bir zamanda yapılması çalışanlara sıkıntı yaratıyor
- Kriterler üzerinde çalışılmalı, açık ve objektif, çelişkisiz olmalı, herkese göre farklı anlamlar olmamalı
- İnsanların bilgi düzeylerinin kariyeri de önemli, sadece para ve unvan değil
- Görev tanımları ve sorumluluklar ölçmede çok önemli
- Hedefim bana söylenmeli
- Çalışanların, şirketlere reel getirisini (% olarak) ortaya koymalı, somut olmalı
- Atılan taşlar tutulmalı .
- Görev tanımını bilip değerlendirmeliyiz
- Bazı pozisyonların kariyeri belirli bir noktaya kadar gerçekleşir
- Takım performansına da bakmalıyız, takım halinde çalışmalıyız
- İç müşteriler de birbirini değerlendirmeli
- Takım da performansımızı etkiliyor, bu da değerlendirilme kriteri olmalı, sosyal ilişki ağı da dikkate alınmalı
- Kariyer önemli
- Şeflere değil de işçilerin kendilerine de sorulmalı
- Toplam puanlar değil de kriter bazında puan bilinmeli

- Aylık hedefler belirlenebilir
- Değerlendirme kişiye bırakılmamalı
- Objektif kriterler bir üst amir ile tartışılmalı
- Değerlendirmeden hemen önce performans eğitimleri ile bilgiler tazelenmeli

#### **Mevcut sistem hakkında görüşler:**

- Temmuzda Mayıs ya da Haziran konuşuluyor, ilk 6 ay kolaylıkla unutulabiliyor. Özellikle negatif yönler kalıyor yöneticinin aklında.
- Kriterlerin tanımları yoruma açık
- Aylık prim olmasın
- Değerlendirmeler çok hızlı bir şekilde yapılıyor
- Hem aylık hem de yıllık performans primi alınıyor
- Son ayda amirin ile ilişkin nasılsa o puanına yansıyor
- Öndeki bilgilere göre puanlar çok zıt oluyor

#### **Diğer**

- Güvenden ziyade kontrol daha önemli
- Performansınız amirimize bağlı olarak yükselebilir ya da düşebilir bunu nasıl ölçeceğiz?
- Ücret dengesi de önemli
- Sağlıklı değerlendirme için yöneticiler mutlaka yöneticilik eğitiminden geçirilmeli
- Hep olumsuz odaklanıyoruz, olumsuz geribildirimlere açıklama getirilmeli

#### **Genel Müdür Toplantısı (GMY ları da katıldı)**

- Tek bir doğru yok. Her şirket kendi doğrusunu seçiyor.



- Yeni bir şey yapacağız derken hiç denenmemiş şeyler yapmak da olumsuzluk getirebilir.
- Sınırları net olarak ortaya koymalıyız.
- Çalışanlar ilerleyen zamanlarda nereye geleceklerini ne yapmaları gerektiğini bilmeli
- Kavramlar somut ve değiştirilebilecek şeyler olmalı
- İnsanların karakterlerini söyleyerek değiştiremezsiniz, kişilerin düzeltilebileceği şeyler olmalı
- Takım 1 -2 ay içinde değerlendirmesini yapıp denemeli, somut bir netice çıkmalı
- Zaten departmana hedefler 3 ay önce konulmuş.
- Kariyer planlama ve maddiyat beklentisi olacak.
- Önümüzdeki 3 ay içerisinde bireysel hedefleri oluşturabilecek sistemi kurmalıyız.
- Mevcut sistem bir maaş olayına dönmüş artık.

#### **3.4. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Bu araştırma bir işletmenin çevresel faktörleri inceleyerek organizasyon yapısını değiştirmesini ve önceki performans değerlendirme sistemi ile sonraki performans değerlendirme sistemi arasındaki farklılık veya benzerlikleri konu edinmiştir.

Araştırma ile işletmenin organizasyon yapısını değiştirmesi sonucu performans değerlendirme sisteminde ne yönde değişiklikler yapıldığı incelenmiştir. Bu bağlamda işletmenin organizasyon şekli ve performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkinin boyutu ve değişkenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### **3.5.Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

Çalışan memnuniyeti ile çalışanın performansının gerçekleştirdiği hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olması arasında bir ilişki vardır.

Sürekli olarak öğrenme ve işyerinde belirlenen hedefler ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasında bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme sistemi ile hedeflere ulaşabilme arasında bir ilişki vardır.

### **3.6.Araştırmanın Kapsam ve Sınırları**

Bu çalışmada “Öğrenen Organizasyonlar” ve “Performans Değerleme “ konuları literatür taraması yapılarak teorik açıdan incelenmiştir. Daha sonra ise araştırma yapılan işletmenin İK müdürü ile “Öğrenen Organizasyon” konusunda eğitim aldığı için bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Ayrıca işletmenin ÖO olmaya karar verildikten sonra eğitim alan diğer beyaz yakalı çalışanları ile anket çalışması yapılmıştır.

İşletme ÖO olma yolunda ilk kez 2004 yılında 7 kişilik bir takımla eğitime katılmış, daha sonra departmanlar arasında takımlar oluşturularak ÖO eğitimi verilmiştir. Alınan eğitim sonucu işletme 2005 yılında organizasyon yapısını ÖO olarak yenilemiştir.

Bu araştırma kapsamında işletmenin ÖO olma çabası içinde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu çalışmayla işletmenin ÖO olup olmadığı ölçülemez. Sadece ÖO olma çabası içindeki bir işletmede ÖO olma gereğiyle performans değerlendirme sisteminde ne açıdan değişiklikler yapıldığını ölçülmeye çalışılmıştır. Yani işletme ÖO olmak için çeşitli uygulamalara başladıktan sonra PDS üzerinde ne tür etkileri olduğu araştırılmıştır.

İşletmede ÖO eğitimine katılan sadece 30 kişi mevcuttur. Çünkü işletme personelinin geri kalanı mavi yakalı olarak adlandırılan işçilerdir. Bu nedenle anket çalışması yapılan kişi sayısı kısıtlıdır.

### **3.7. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın alan araştırması kapsamında çalışanlara yönelik olarak anket yöntemi, işletmenin İK müdürü ile de yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Anket, üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışanlara 14 tane kapalı uçlu ifade yöneltilmiştir. Bu ifadelerden 2 tanesi sıralama sorusu şeklindedir. Anket sorularından 12 tanesi ise kategorili sorulardır.

Bu kategoriler 1 soruda;

1= Çok İyi

2= İyi

3= Orta

4= Kötü

5= Çok Kötü

olarak belirlenmişken diğer sorular için ise;

1= Her Zaman

2= Çoğunlukla

3= Ara Sıra

4= Bazen

5= Hiçbir Zaman

şeklinde belirlenmiştir.

Anketin ikinci kısmında 2 tane de açık uçlu soru bulunmaktadır. Ancak çalışanlardan ikinci açık uçlu soruya cevap veren olmadığı için bu soru analize dahil edilmemiştir.

Anketin üçüncü kısmında ise demografik faktörleri belirlemek amacıyla yöneltilmiş 6 tane soru yer almıştır. Ancak çalışanların gelir düzeyinin belirlenmesi amacıyla sorulan “Gelir düzeyiniz nedir?” sorusuna işletmenin gizlilik prensibi çerçevesinde cevap verilmediği için bu soru da analizlere dahil edilmemiştir.

İşletmede çalışanlara dağıtılan formlar, aynı gün içinde toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucu anket yönteminden elde edilen veriler SPSS 14.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Değerlendirmelerin sonucu ise tablolar aracılığı ile gösterilmiştir.

### 3.8.Bulgular

#### 3.8.1. Araştırma Grubunun Analizi

Bu bölümde ankete katılanların cinsiyet, medeni hal, yaş, meslek ve eğitim durumlarına dair elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 18: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı**

Cinsiyet	Seçenekler	Kişi sayısı	Yüzdesele Dağılım
	Erkek		20
Bayan		5	20
<i>Toplam</i>		25	100
Medeni Hal	Evli	21	84
	Bekar	4	16
	<i>Toplam</i>	25	100
Yaş	18-24	2	8
	25-34	15	60
	35-44	6	24
	45-54	1	4
	55 ve üzeri	1	4
	<i>Toplam</i>	25	100
Meslek	Bilgi İş.Sis.Opr.	1	4
	Bilgi İşl.Müd.	1	4
	Biyolog	1	4
	Gıda Müh.	4	16
	İdari İşl. Soruml.	1	4
	Kimyager	1	4
	Mekanik Bak. Müh.	1	4
	Muhasebeci	1	4
	Mühendis	2	8
	Personel	4	16
	Personel Şefi	1	4
	Puantör	2	8
	Sağlık memuru	1	4
	Sorumlu	1	4
	Şoför	1	4
	Üretim Müd. Asist.	1	4
	Ziraat Yük. Müh.	1	4
	<i>Toplam</i>	25	100
	Eğitim Durumu	İlkokul	-
Ortaokul		2	8
Lise		8	32
Yüksek Okul		1	4
Üniversite		12	48
Yük.Lisans ve üzeri		2	8
<i>Toplam</i>		25	100

Anket, 30 kişi üzerinde yapılmış ancak 5 tanesi geçersiz sayılarak analize dahil edilmemiştir. Ankete katılanların %80'i erkeklerden oluşmaktadır. Araştırma grubunun

%84'ü evli ve %60'ı ise 25–34 yaş grubundadır. Ayrıca araştırmaya katılanların %48'i üniversite, %32'si ise lise mezunudur. Bu durum işletmenin genç ve eğitimli bir kadroya sahip olduğunu göstermektedir. İşletme ise bu durumu dinamizmi arttırmak ve korumak şeklinde açıklamaktadır.

### 3.8.2. Anket Analizi

Ankette hipotezleri test etmek amacıyla iş ortamındaki memnuniyeti ölçmek üzere 3, sürekli olarak öğrenmeyi ölçmek üzere 1, işyerinde hedef belirleme ve bu hedefler doğrultusunda performansın değerlendirilmesini ölçmek üzere 2, performans değerlendirme sistemini ölçmek üzere ise 3 soru hazırlanmıştır. Hazırlanan bu soruların ölçüm düzeyleri Ordinal (sıralı) düzeyde olduğu ve araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri incelediğimiz için bu araştırmada sadece Spearman Rank Korelasyonu kullanılmıştır.

#### 3.8.2.1. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

H<sub>0</sub>= Çalışan memnuniyeti ile çalışanın performansının gerçekleştirdiği hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olması arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>= Çalışan memnuniyeti ile çalışanın performansının gerçekleştirdiği hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi için öncelikle çalışan memnuniyetini ve performansını ölçen anket sorularına verilen cevapların frekansı, daha sonra da bizim için optimal sonucu verecek olan soruların korelasyonu incelenmiştir.

Şu anda çalıştığınız iş ortamını nasıl değerlendirirsiniz? (2. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok iyi	6	24,0	24,0	24,0
İyi	14	56,0	56,0	80,0
Orta	4	16,0	16,0	96,0
Kötü	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Çalıştığınız işin sizi hem maddi hem manevi açıdan tatmin ettiğini düşünüyor musunuz? ( 3. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Her zaman	2	8,0	8,0	8,0
Çoğunlukla	11	44,0	44,0	52,0
Ara sıra	8	32,0	32,0	84,0
Bazen	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

İş ortamınızda amirinizle ilgili olarak sorun yaşıyor musunuz? (4. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ara sıra	3	12,0	12,0	12,0
Bazen	11	44,0	44,0	56,0
Hiçbir zaman	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Bu sorulara verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %56'sının iş ortamından memnun olduğunu, %44'ünün işlerinin onları hem maddi, hem de manevi olarak tatmin ettiğini ve %44'ünün bazen %44'ünün ise çoğunlukla amirleriyle bir sorun yaşamadıklarını belirttikleri görülmüştür. Bu üç soruyla çalışanların çoğunluğunun bu kurumda çalışmaktan memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz? (10. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Her zaman	4	16,0	16,0	16,0
Çoğunlukla	14	56,0	56,0	72,0
Ara sıra	2	8,0	8,0	80,0
Bazen	3	12,0	12,0	92,0
Hiçbir zaman	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Performansınızın standart kriterler doğrultusunda değerlendirilmesini istediğiniz oldu mu? (11. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Her zaman	2	8,0	8,0	8,0
Çoğunlukla	4	16,0	16,0	24,0
Ara sıra	9	36,0	36,0	60,0
Bazen	3	12,0	12,0	72,0
Hiçbir zaman	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Bu soruların frekansları incelendiğinde çalışanların %80'inin performanslarının gerçekleştirdikleri hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun oldukları ancak buna karşın %36'sının ara sıra performanslarını standart kriterler doğrultusunda değerlendirilmesini istedikleri görülmüştür.

Çalışan memnuniyeti ile çalışanın performansının gerçekleştirdiği hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olması arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 2., 3. ve 10. sorular korelasyona tabi tutulmuştur.

## Correlations

			Şu anda çalıştığınız iş ortamını nasıl değerlendirirsiniz?	Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Çalıştığınız işin sizi hem maddi hem manevi açıdan tatmin ettiğini düşünüyor musunuz?
Spearman's rho	Şu anda çalıştığınız iş ortamını nasıl değerlendirirsiniz?	Correlation Coefficient	1,000	,411(*)	,170
		Sig. (2-tailed)	.	,041	,418
		N	25	25	25
	Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Correlation Coefficient	,411(*)	1,000	,597(**)
		Sig. (2-tailed)	,041	.	,002
		N	25	25	25
	Çalıştığınız işin sizi hem maddi hem manevi açıdan tatmin ettiğini düşünüyor musunuz?	Correlation Coefficient	,170	,597(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,418	,002	.
		N	25	25	25

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan analiz sonucunda 2. ve 10. soruların korelasyon değeri 0,041 ve 3. ve 10. soruların korelasyon değeri 0,02 çıktığı için  $H_0$  reddedilmiştir ( $p < 0,05$ ). Sonuç olarak çalıştığı iş ortamını iyi olarak değerlendirenler ve işlerinin kendilerini tatmin ettiğini düşünenlerle performansının gerçekleştirdiği hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olanlar arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

$H_0$ = Sürekli olarak öğrenme ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Sürekli olarak öğrenme ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasında bir ilişki vardır.



Bu hipotezin testi için anket sorularından 12. ve 14. soruya verilen cevapların frekansı, daha sonra da bizim için optimal sonucu verecek olan soruların korelasyonu incelenmiştir.

Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz? (12. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Her zaman	2	8,0	8,0	8,0
Çoğunlukla	7	28,0	28,0	36,0
Ara sıra	10	40,0	40,0	76,0
Bazen	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Bu sorunun frekansı incelendiğinde çalışanların %76'sı yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini söyledikleri görülmüştür.

İşyerinizde sürekli olarak öğrendiğinizi düşünüyor musunuz? (14. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Her zaman	11	44,0	44,0	44,0
Çoğunlukla	7	28,0	28,0	72,0
Ara sıra	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Bu sorunun frekansı incelendiğinde çalışanların %72'sinin işyerinde sürekli öğrendiklerini düşündükleri görülmüştür.

Sürekli olarak öğrenme ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 10., 12. ve 14. sorular korelasyona tabi tutulmuştur.

## Correlations

			Performansınız in gerçekleştirdiği niz hedefler doğrultusunda değerlendirilme sinden memnun musunuz?	Yetkinliklerini zin tam olarak değerlendiril diğinden emin misiniz?	İşyerinizde sürekli olarak öğrendiğinizi düşünüyor musunuz?
Spearman's rho	Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Correlation Coefficient	1,000	,401(*)	,117
		Sig. (2-tailed)	.	,047	,578
		N	25	25	25
	Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?	Correlation Coefficient	,401(*)	1,000	,251
		Sig. (2-tailed)	,047	.	,227
		N	25	25	25
	İşyerinizde sürekli olarak öğrendiğinizi düşünüyor musunuz?	Correlation Coefficient	,117	,251	1,000
		Sig. (2-tailed)	,578	,227	.
		N	25	25	25

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yapılan analiz sonucunda 10. ve 14. soruların korelasyon değeri 0,578 çıktığı için  $H_0$  kabul edilmiş ( $p>0,05$ ), 12. ve 14. soruların korelasyon değeri ise 0,227 çıktığı için  $H_0$  kabul edilmiştir ( $p>0,05$ ). Sonuç olarak işyerinde sürekli öğrendiğini düşünenler ile performansının gerçekleştirdiği hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olanlar arasında bir ilişki yokken, işyerinde sürekli öğrendiğini düşünenler ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasında da bir ilişki yoktur.

$H_0$ = İşyerinde belirlenen hedefler ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İşyerinde belirlenen hedefler ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi için anket sorularından 13. soruya verilen cevapların frekansı, daha sonra da bizim için optimal sonucu verecek olan soruların korelasyonu incelenmiştir.

İşletme içinde dönemsel hedefler belirlenirken size de söz hakkı veriliyor mu? (13. soru)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Her zaman	7	28,0	28,0	28,0
Çoğunlukla	13	52,0	52,0	80,0
Ara sıra	2	8,0	8,0	88,0
Bazen	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Bu sorunun frekansı incelendiğinde çalışanların %80'inin işletme içinde dönemsel hedefler belirlenirken kendilerine de söz hakkı verildiğini belirttikleri görülmüştür.

İşyerinde belirlenen hedefler ile yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasındaki ilişki incelenmek üzere 10., 12. ve 13. sorular korelasyona tabi tutulmuştur.

## Correlations

			Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?	İşletme içinde dönemsel hedefler belirlenirken size de söz hakkı veriliyor mu?
Spearman's rho	Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Correlation Coefficient	1,000	,401(*)	,093
		Sig. (2-tailed)	.	,047	,659
		N	25	25	25
	Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?	Correlation Coefficient	,401(*)	1,000	,565(**)
		Sig. (2-tailed)	,047	.	,003
		N	25	25	25
	İşletme içinde dönemsel hedefler belirlenirken size de söz hakkı veriliyor mu?	Correlation Coefficient	,093	,565(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,659	,003	.
		N	25	25	25

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan analiz sonucunda 10. ve 13. soruların korelasyon değeri 0,659 çıktığı için  $H_0$  kabul edilmiş ( $p > 0,05$ ), 12. ve 13. soruların korelasyon değeri 0,03 çıktığı için  $H_0$  reddedilmiştir ( $p < 0,05$ ). Sonuç olarak performanslarının gerçekleştirdikleri hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olduklarını söyleyenlerle işletmede hedefler belirlenirken kendilerine söz hakkı verildiğini düşünenler arasında bir ilişki yoktur. Buna karşın yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler ile işletmede hedefler belirlenirken kendilerine söz hakkı verildiğini düşünenler arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>= Performans değerlendirme sistemi ile hedeflere ulaşabilme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>= Performans değerlendirme sistemi ile hedeflere ulaşabilme arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi için anket sorularından öncelikle 10, 11 ve 12. soruların, daha sonra da 10, 12 ve 13.soruların korelasyonu incelenmiştir.

### Correlations

			Performans ınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda da değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Performans ınızın standart kriterler doğrultusunda da değerlendirilmesini istediğiniz oldu mu?	Yetkinlikleri nizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?
Spearman's rho	Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Correlation	1,000	-,256	,401(*)
		Coefficient	.	,217	,047
		Sig. (2-tailed)	N	25	25
	Performansınızın standart kriterler doğrultusunda değerlendirilmesini istediğiniz oldu mu?	Correlation	-,256	1,000	-,282
		Coefficient	,217	.	,171
		Sig. (2-tailed)	N	25	25
Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?	Correlation	,401(*)	-,282	1,000	
	Coefficient	,047	,171	.	
	Sig. (2-tailed)	N	25	25	25

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

			Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?	İşletme içinde dönemsel hedefler belirlenirken size de söz hakkı veriliyor mu?
Spearman's rho	Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 25	,401(*) ,047 25	,093 ,659 25
	Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,401(*) ,047 25	1,000 . 25	,565(**) ,003 25
	İşletme içinde dönemsel hedefler belirlenirken size de söz hakkı veriliyor mu?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,093 ,659 25	,565(**) ,003 25	1,000 . 25

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan analiz sonucunda 10. ve 11. soruların korelasyon değeri 0,217 olduğu için  $H_0$  kabul edilmiş ( $p > 0,05$ ), 10. ve 12. soruların korelasyon değeri 0,047 çıktığı için  $H_0$  reddedilmiştir ( $p < 0,05$ ). Sonuç olarak performanslarının gerçekleştirdikleri hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olduklarını söyleyenlerle performansının standart kriterler doğrultusunda değerlendirilmesini isteyenler arasında bir ilişki yoktur. Bununla beraber performanslarının gerçekleştirdikleri hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olduklarını söyleyenlerle yetkinliklerinin tam olarak değerlendirildiğini düşünenler arasında da bir ilişki vardır.

10. ve 13. sorunun korelasyon değeri de daha önceki tablolarda da görüldüğü gibi 0,659 çıktığı için  $H_0$  kabul edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Yani performanslarının gerçekleştirdikleri hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun olduklarını söyleyenlerle işletmede hedefler belirlenirken kendilerine söz hakkı verildiğini düşünenler arasında bir ilişki yoktur.

### 3.8.2.2. Ankette Yer Alan Açık Uçlu Soruların Analizi

Anketin ikinci kısmında 2 tane de açık uçlu soru bulunduğunu ancak çalışanlardan ikinci açık uçlu soruya cevap veren olmadığı için bu sorunun analize dahil edilmediğini önceki bölümde söylemiştik.

Bu soruyla çalışanlardan ÖO eğitimi almadan önceki PDS ni ve aldıktan sonra değiştirilen PDS ni karşılaştırmalarını istedik. Bu soruyu açık uçlu olarak hazırlamaktaki amacımız ise detaylı veri elde edebilmektir. Geçerli sayılan anketler içinde bu soruya cevap verenlerin sayısı 13 'tür. Bu sayı genel dağılımın %52'sine tekabül etmektedir. Bu soruya verilen cevaplardan elde edilen verilerin özeti aşağıdaki tablodadır:

**Tablo 19: Öğrenen Organizasyon Eğitimi Almadan Önceki ve Aldıktan Sonraki PDS Karşılaştırma Tablosu**

<b>ÖO Eğitimi Almadan Önceki PDS</b>	<b>ÖO Eğitimi Aldıktan Sonraki PDS</b>
Personelin performansı sadece 20 kritere göre değerlendiriliyordu.	Performans %50 hedef, %50 kriter bazlı oldu.
Performansı personelin amiri değerlendirdiği için güvenilirliğine olan inanç azdı.	Performans gerçekleştirilen hedeflere göre değerlendirildiği için PDS'ye güvenimiz arttı.
Eski sisteme karşı önyargılar mevcuttu.	Önyargılar ortadan kalktı.
Çalışan ile amiri arasında ilişkiler kopuktu.	Çalışan ve amiri arasındaki ilişki ve iletişim düzenli hale geldi.
Çalışan hangi yönlerinin eksik olduğunu bilmiyordu.	Yüz yüze görüşmeler sayesinde çalışan eksikliklerini fark etmeye başladı.
Sistem kapalı, net olmayan ve amirin inisiyatifine bağlıydı.	Açık, net ve objektif bir sisteme geçildi.
Sistem rasyonel değildi.	Daha rasyonel ve şeffaf bir sisteme geçildi.
Bir problemle karşılaşıldığında herkes birbirini bekliyordu. Kimse ilk adımı atmak istemiyordu.	İşletmede birlik ve beraberlik duygusu gelişti. Problemlerin tek başına değil takım halinde çözülmesiyle ortadan kalktığı görüldü.
İşin yapılış şekli belliydi.	Yöneticilik ve iş geliştirme yönümüz gelişti.

### 3.8.3. Mülakat Sonucu Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde araştırma yaptığımız işletmenin İK Müdürü ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen veriler özet halinde yer almaktadır.

- Günümüzde Dünyada büyük bir rekabet var. Bu rekabet ortamı içinde işletmelerin kendilerini geliştirmeleri de artık bir zorunluluk haline geldi. Örneğin işletmeler artık ortaya çıkan en küçük problemleri bile bireysel olarak değil de takımlar halinde çözme yoluna gitmeye başladılar. Öğrenen Organizasyonlarda da bu proje yani takım çalışmaları düşüncenin temelini oluşturuyor. Artık başarı araçlarını organizasyonun yapısı oluşturuyor. Bu nedenle Biz de yaptığımız araştırmalar sonucunda öğrenen organizasyon olmaya karar verdik. Tabii ki bu öyle hemen karar vermekle olmuyor. Öncelikle mevcut durumumuzu analiz edip nerde yanlışımız ya da eksiklerimiz olduğunu bulmaya çalıştık. Bu aşamada büyük firmaların stratejilerini izledik. Yurtdışında verilen eğitimleri araştırdık. Bazı danışmanlık şirketlerinden yardım aldık. Son olarak da Peter Senge'den organizasyon tarafından belirlenen 7 kişiyle birlikte uzun süren eğitimler alıp 2004'te çalışmalara başladık. Kurduğumuz takımlarla problemlerin üstesinden geldiğimizi görünce de 2005'te ikinci adımı atmış olduk.
- Dünyada ve Türkiye'de sürekli bir arz-talep döngüsü var. Tüketicinin arzı ve talebi de fazla. Ancak piyasada çok sayıda firma olduğu için ayakta durmamızı sağlayacak farklı stratejiler geliştirmek gerekiyor. Örneğin Pazar payını yükseltmek istediğimde proses süreçlerini de gözden geçirmem lazım. Bunun için bir proje gurubu oluşturup takıma hem o işin uzmanları hem de o süreçle ilgili bilgisi olan her kademedeki personeli dahil ediyoruz. Bir proje lideri ve hedefi gerçekleştireceğimiz süreyi de belirledikten sonra takım çalışmaya başlıyor. Bunun gibi güncel gelişmeleri takip ederek uygun stratejiler geliştiriyoruz.
- ÖO olma sürecinde çeşitli zorluklarla da karşılaştık. Bizim kültürümüzde değişime karşı bir korku ve direnç var. Riske girmek bizim insanımız için lükstür. Sonuçta alıştığı bir düzen var ve eğer ayak uyduramazsam dışlanır



mıyım diye endişeye kapılıyor. Bunda da son derece haklıdır. Çünkü dünyada her şey her gün değişirken değişmeye şans tanınmıyor. Ayrıca işletmede sosyal ilişkiler açısından durum iyi değildi. Herkes kendi işiyle ilgileniyordu. Organizasyon yapısını değiştirmeye kalkınca hele bir de kurulan takımlarda (takımın amacı doğrultusunda) mavi yakalı- beyaz yakalı çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi farklılaşınca çatışmalar, zorlanmalar ve hatta ayrılmalar dahi yaşandı. Ancak bu durumu üst yönetimin desteğiyle aştık. Biz yaş ortalaması 29 olan genç bir şirketiz. Dolayısıyla gerçekleştirilen sponsorluk ve motivasyon toplantıları gibi faaliyetlerle bu durumu aşmayı başardık.

- ÖO olduktan sonra organizasyon şemamızda bir değişiklik olmadı. Hiyerarşide de zaten kesin kurallar söz konusu değildi. ÖO olduktan sonra hiyerarşik yapıda da farklılık olmadı.
- ÖO olduktan sonra bazı yeniliklerle de tanıştık. Gerçekleştirilen proje guruplarıyla çalışanlarda “ biz bir takımız” duygusu gelişti. İşletme içindeki kopukluk giderilmiş, ilişkiler iletişimi de arttırmış oldu. Ayrıca çalışanlarda işletmeye karşı bağlılık, aidiyet duygusu oluştu. Çalışanların işletmeye karşı özverisi arttı. Artık çalıştıkları işyerini kendilerininmiş gibi sahiplenmeye başladılar. Bu bizim için belki de en önemli yenilik olmuştur.
- Eski organizasyon anlayışı ile ÖO arasında çok büyük farklılıklar var. Örneğin ÖO olduktan sonra çalışanların yetkinlikleri ve kariyer olanakları arttı. Çalışanlarımızın gerçekleştirdikleri hedefler sayesinde kendilerine olan güvenleri arttı. Artık bir problemle karşılaştığında ne yapacağını bilen ve problemi kısa sürede çözen çalışanlara sahibiz.
- Organizasyon yapısı bu şekilde değişirken çalışanımızı memnun etme şeklimiz de değişti. Çünkü artık çalışan, rutin işler yanında büyümeyi, yeniliği ve gelişimi destekleyici takım çalışmalarına da katılıyordu. Bu nedenle performansını da daha etkin bir yöntemle değerlendirmemiz gerekiyordu. Bu düşünceyle eski değerlendirme metodumuzu bir tarafa bırakıp, ne yapabiliriz? Diye düşünmeye başladık. Eski yöntemimizde çalışanı değerlendirdiğimiz sadece 20 ana kriter, yetkinlik vardı ve amir bunu kafasına göre değerlendiriyordu. Çalışan aldığı

performans puanını kendi biliyor ve görüş belirtebiliyordu. Ancak bu durum objektif değildi. Çünkü belirlenmiş kriterlere göre değerlemeyi yapacak olan amir ne kadar yetkindi ki, çalışanını değerlendirebilsin? Ayrıca işletme içinde çalışanla olan ilişkileri de bu değerlemeye yansıtılabiliyordu. Bu sıkıntıları da gördükten sonra % 50 yetkinlik, %50 hedeflere dayanan bir sistem geliştirdik. Bu sistemle beraber her çalışana belli dönemler içinde gerçekleştirilmek üzere hedefler belirlendi. Bunları ne ölçüde değerlendirdiği ve yetkinlikleri ayrı ayrı değerlendirildi. Bu sistem açık bir sistem şeklinde düzenlendi. Yani çalışan sadece kendi bilgisayar ekranından değerlendirmeyi görüyor ve buna katılabiliyordu. Ayrıca kişi kendi kariyeriyle ilgili değerlendirme yapma hakkına da sahip oldu.

- PDS i değiştirirken çeşitli amaçlarımız vardı. En önemlisi çalışanla çalışmayan arasındaki farkı ortaya çıkarmaktı. Ayrıca kişisel gelişimi de yönlendirmek gerekiyordu. İşletme için ekstra değer katan çalışanların belirlenmesi, ölçülmesi ve yönlendirilmesi gerekiyordu. Şirketin geleceği için kariyer tartısı yapmak ve organizasyon içinde tutulması gereken çalışanların da yedeklenmesi gerekiyordu. Bunun için kariyer haritası çıkarttık. Çünkü gerçekleştirilen görevler, asla birer hedef değildir. Görev, zaten yapmakla yükümlü olduğunuz şeydir. Ancak hedefleri gerçekleştirmek için kişi kendini zorlar ve kendinden, kişilik özelliklerinden bir şeyler verir. Bu farkı gözetmemiz lazımdı.
- PDSi değiştirdikten sonra başarı konusunda ciddi bir fark oldu. Çalışanların eski sistemde çalışmadığı halde kendisiyle aynı ücreti alan bir başkasını görmesi durumu ortadan kalktı. Bunun sonucunda adalet ve objektif değerlendirildiğine dair inancı arttı. Başarı ödüllendirildiği için de artık herkes başarılı olmaya çalışıyor. Sonuçta çalışanların vizyonu ve katma değeri artıyor.
- PD de dikkat ettiğimiz bazı unsurlar da söz konusu olmaya başladı. Bunlardan en önemlisi çalışan için belirlenen hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması zorunluluğudur. Çünkü tam olarak ne yapması gerektiğini anlamamış olan insanın çabası da boşa gitmiş olur.

- PDS i değiştirildikten sonra ilk zamanlarda adaptasyon sorunlarıyla karşılaştık. Ancak yıllar geçtikçe Süreçlerdeki objektiflik yerine oturunca bu sorun ortadan kalktı. Bu kez de yeni hedefler belirlemekte zorlandık. Çünkü çalışan da gerçekleştirdiği hedefler sonucu daha büyük hedefler istemeye başlıyor.
- Gelecekte sürekli yenilik ve değişimle sağlıklı ürünler üretmek olan vizyonumuz doğrultusunda müşteriimize ve çalışanlarımıza daha iyi şeyler sunabilmek için sürekli çalışıyoruz. Bunun için danışmanlık şirketlerinden destek alıyoruz. Süreç yönetimini sürekli olarak gözden geçiriyor ve denetliyoruz. Üretim sürecini nasıl daha iyi ve verimli hale getirebiliriz diye çalışmalar yapıyoruz.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak çok güçleşti. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar kendilerini bir süre sonunda “küçülmüş” ya da “asıl boyutuna gelmiş” olarak bulabilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu ise pek söylenemez.

Dünya sürekli bir değişim ve gelişim içindedir. Bireyler için bile zamana ayak uyduramama ve kendini yenileyememe büyük bir sorunken işletmeler için gelişim vazgeçilmezdir. Bu nedenle işletmeler ve bireyler de yenilikleri öğrenerek benimsemelidir.

Bugün öğrenme, rekabeti arttırma konusunda, tek olmasa da var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan çözümdür. Artık bugün konu, telesekreterden bilgisayara kadar var olan teknolojileri, ya da problem çözme, toplantı uzlaşmacılığı ve ekip çalışması gibi tekniklerin kullanılıp kullanılmayacağı değildir. Bugün konu, çalışanların bu teknolojileri kullanmada ne kadar çabuk, ne kadar etkili ve ne kadar etkin bir biçimde ustalaşacaklarıdır.

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacaklardır. Bugün, insan var olan bilgi ve deneyiminin ilerideki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir. Tersine bir varsayım, işsiz kalma ya da hayal kırıklığı ile sonuçlanacaktır. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, “hız kazanmak” için vaktiniz yoktur. Öyleyse çözüm, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir biçimde bunu başarmaya çalışmaktır.

Öğrenme olaylara bakış açısını etkilediği gibi olacaklar hakkında fikir yürütme imkanını da kazandırır. Üstelik öğrenme sonucu artan güven ve başarı sonucu elde edilen zafer de günden güne daha çok öğrenme isteği uyandırır. İşte bu ve bunun gibi nedenler bireyleri ve işletmeleri öğrenmeleri konusunda ikna ederken hız kazanmalarına ve aslında başarıya kısa yoldan gitmelerine olanak verir. Organizasyonlar öğrenmelidir. Çünkü öğrenen organizasyonlar yeniliğe, girişime, farklılığa ve güvene zemin hazırlayan ortamlardır.

Bir organizasyon, her an, yeni bir gelişme veya gerçeği fark edecek durumda olmalıdır. Ancak yeni gelişme ve teknolojilerin, organizasyonun "eski" altyapısı tarafından görülmesi,

fark edilmesi ve uyum sağlamaya çalışması çok zor, bazen de imkansızdır. Bu araştırmanın yapıldığı işletme de zamana ayak uydurabilme ve gelecekte kendini nelerin beklediğini tahmin edebilme adına çeşitli araştırmalar yapmıştır. Sonuçta da kazanımların öğrenmeden ve öğrendiğini uygulayabilmekten geçtiğini görmüştür.

Organizasyonlar, öğrenen fertler aracılığıyla öğrenirler. Bu fertlerin varlığı gerekli, ancak yeterli değildir. Öğrenme sosyal bir süreçtir. Öğrenen organizasyonlarda ise sürekli öğrenme teşvik edilir, çalışanların gelişimine öncelik verilir, açık haberleşme ve yapıcı iletişim sağlanır. Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de organizasyon karşılıklı sorumluluklar yüklenirler. Bu nedenle işletme, öğrenme takımları oluşturmuştur. Sonuçta ise karşılaşılabilecek problemlerin çözümü sürecini kısaltmaya çalışmıştır.

Başarılı değişim davranışları üst düzey yöneticilerin desteğiyle mümkün olabilir. Üst düzey bir yönetici için değişim isteğe bağlı olamaz. Yöneticiler değişim için liderlik etmelidir. Üst düzey yöneticiler değişim için belirli bir plan ortaya koymalı ve sürecin sonunda işletmenin duracağı pozisyonu belirlemelidir. Bu plan yapılırken insanların beklentileri değil, iş dünyasının gerçekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Etrafta oluşan değişiklikler, ilerlemeler ve karşılaşılan engeller gözetim altında tutulmalıdır. Burada yöneticilere düşen görev; değişim sürecini kendi içlerinde başlatıp diğer çalışanlara örnek olmalarıdır. Nitekim bu işletmede de değişim ve yenilikten kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmıştır. Ancak yapılan araştırmayla bu sorunların yine üst yönetimin kararlılığı ve desteği ile atlatıldığı görülmüştür.

Öğrenen organizasyonun temel felsefesi değişimi gerçekleştirirken yaratıcılığı da teşvik etmektir. Bu nedenle öğrenen organizasyonlarda bütün bireyler gelişme, değişim, dönüşme konusunda rakiplerinden üstün olmaya inanmışlardır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için gerekli olan bilgiyi her zaman ve her koşulda kazanma becerisine sahip, yaratıcı ve geniş vizyona sahip bireylere ve ekiplere gereksinim vardır. Bunu sağlamak için işletme oluşturduğu takımlarda görev dağılımını her defasında farklı bireylerden oluşturduğu için bireysel gelişime de olanak sağlamıştır.

Öğrenen bir organizasyona sahip olmak için organizasyon; işgörenlerinin yeteneklerini sürekli geliştirmeli, işgörenlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini denetleyebilecek düzeyde kendilerini tanımalarını sağlamalı, işgörenlerin sahip oldukları bilgilerin kendileri tarafından farkında olunmasını, bunların test edilmesini ve geliştirilmesini sağlamalıdır. Bu nedenle işletme performans değerlendirme sisteminde de değişiklikler yapmıştır. Yeni PDS ile çalışanlarına hedefler belirleyip gelişimlerini desteklemeye çalışmıştır. Ayrıca çalışanın da bilgisine sunulan bir değerlendirme yöntemi oluşturulduğu için işletmede açık sistem söz konusudur. Organizasyon, açık sistem yaklaşımı ile bütünü görececek bir bakış açısı yakalamış ve olaylara daha gerçekçi yaklaşıma başlamıştır. Ekip çalışmasına önem veren işletmede genel amaçlar ile bireysel amaçların uyum içerisinde olmasına dikkat edilmektedir.

Öğrenen organizasyonun gereklerini yerine getiren örgütler küreselleşen dünyada rekabetçi performans elde edebilen ve kalıcı başarıya sahip olan organizasyonlar olacaktır. Yapılan bütün çalışmalar ışığında araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin de Öğrenen Organizasyon olma yolunda önemli adımlar attığı gözlemlenmiştir. Fakat araştırmanın yapıldığı işletmenin organizasyon şemasına sahip olmadığımız için bununla ilgili yorum yapılamamıştır.

Alışkanlıkların ve standartlaşmış davranışların değişmesi için aradan zaman geçmesi ve bireylerin değişime istekli olması gerekmektedir. Çünkü hiçbir değişiklik, “ben yaptım, oldu” mantığıyla gerçekleşmiş sayılmaz. Anket çalışmasında yer alan açık uçlu sorular ve yarı yapılandırılmış mülakat da dikkate alındığında elde edilen bilgiler sonucunda araştırma yapılan işletmenin ÖO çabasının boşa gitmediği, işletmenin büyük oranda örgüt kültürünü değiştirdiği görülmüştür.

Bu çalışmada işletme yapısının araştırma konusu olmaması sebebiyle ölçülememiş olması, bu araştırmanın performans değerlendirme sistemiyle ilgili bölümlerinden elde edilen bulguları etkilememelidir. Çünkü çalışanlar etkin ve objektif bir değerlendirme sistemine kavuştukları için işletmeye daha çok güvenmektedir. Bu nedenle çalışanlar da işletmede başarmak için fedakarlık yapmaya hazırdır.

Araştırmayla etkin olarak ölçülebilen performansın çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu, ancak değişim sürecinin çalışanları etkilediği ulaşılan sonuçlardandır. Burada kurumlara düşen en büyük görev çalışanların uyumunu kolaylaştırıcı faaliyetlerde

bulunmak, çalışanları değişime zorlamadan gerekliliğini anlatmak ve onların da görüşlerini sormak olmalıdır. Başarının etkinliği ve sürekliliği takımların ortak düşüncesiyle sağlanabilir. Ortaya çıkan problemler de bireysel olarak bakıldığında değil işbirliği içindeyken daha kolay ve çabuk çözümlenir.

Bu araştırma kapsamında organizasyon yapısının ölçülememiş olması, araştırmanın eksik kalan yönüdür. Ancak işletmenin organizasyon yapısını değiştirdikten sonra PDS de değiştirmesi, işletmenin ciddi değişim içinde olduğunun kanıtı sayılabilir.

Elbette ki organizasyon yapısının PDS' ye etkisini inceleyen bu araştırma tek başına yeterli değildir. Ancak bu konularda çalışma yapacak olanlara ek bilgiler sunabilir. Öğrenen Organizasyon anlayışı standart bir kalıba sokulamayacağından her işletmenin bunu anlayış ve uygulayış yöntemi farklı olabilir. Burada yeni araştırma yapacakların bu durumu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Jung *"Kendi kalbine bakamayanın yaşamı bulanıktır; kendi yüreğine bakabilme cesareti gösterenler, gönlünün muradını keşfedenlerdir. Dışarıya bakan rüya görür, hayal dünyasında kaybolur; içeriye bakan uyanır, kendini keşfeder."*

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç, (2002) **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara
- AKAT,İ., BUDAK,G. ve BUDAK,G.(2002) **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir
- AKOĞLAN, Meryem,(1999) **Otel İşletmelerinde İKY ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara
- AKTAN,C.C.,(2000) **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, TOSYÖV Yayınları,Ankara
- ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G., (1998) **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir
- ALKAN,M.,**Öğrenen Organizasyonlar**,  
Kaynak: [http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=526](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526) , Erişim tarihi 15 Aralık 2007
- ARGON, T. ve EREN, A., (2004) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BAKAN, İ. (2004) **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- BALABAN, Özlem, (2002) **Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002) **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAYRAKTAROĞLU,S.,KUTANİS,R.Ö.,**Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri**,  
Kaynak: [http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=238](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=238), Erişim tarihi 15 Aralık 2007
- BİLGİN, Hacer,(2003) **Performans Değerlemesi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- BRAHAM,J.B., (1998) **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yayınları,Çeviri: Ali Tekcan
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., (2001) **Kamu ve Özel Kesimde İKY**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- CANMAN, Doğan, (2000) **İKY**, Yargı Yayınevi, Ankara



- COŞKUN, R.,(2000) **Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş:Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler**. Bilgi-Sosyal Bilimler Dergisi, Sakarya
- ÇALIK, Temel, (2003) **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara
- ÇAM, S., (2002) **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1. Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul
- ÇINAR, Z. ,**Öğrenen Organizasyonlar**,  
Kaynak: [http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=682](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=682), Erişim tarihi 27 Mart 2008
- DEDEHAYIR,H.,(2006) **Nihai Amaç:Öğrenen Organizasyon**,  
Kaynak Dergisi, Sayı:2006/26
- ERDOĞAN, İlhan, (1991) **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- ERGİN, Canan, (2002) **İKY Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınevi, Ankara
- ERTÜRK,M.,(1998) **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı,Beta Yayınları, İstanbul
- EVCİMEN, T, **Öğrenen Organizasyonlar**,  
Kaynak: <http://www.evcimen.com/wht011.htm> , Erişim tarihi 25 Kasım 2007
- GÜRSÖZLÜ, S, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kaynak:  
<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>, Erişim tarihi 17 Kasım 2007
- KINGİR,S., MESCİ,M., (2007) **Öğrenen Organizasyonlar**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış ,C.6 S.19 (63-81)
- HANÇER, Necati, (2001) **Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
<http://www.humanresourcesfocus.com/>, Erişim tarihi 22 Kasım 2007  
<http://www.kalder.org.tr/>, Erişim tarihi 22 Kasım 2007  
<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/OGRENENORGANIZASYONLAR.H> TM, Erişim tarihi 17 Kasım 2007
- KOÇEL,T.,(2005)**İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Yayınları, İstanbul

- KOÇEL, T., (2001) **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- KÖKEL, F.D. (1999) **Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi**, Human Resources. Nisan-Mayıs-Haziran
- KUTANİS, R.Ö., (2002) **Öğrenen Organizasyonlar**, Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R., (Editörler). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M., A., (2003) **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi
- ÖZALP, İ., UZUN, Ö., YELKİKALAN, N., (1998) **Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi**, E.A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1-2
- ÖZDEMİR, M., **Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Sistemi Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**
- ÖZER, P.S. (1998) **Örgütsel Öğrenme**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 4
- ÖZER, Yaprak, (2001) **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, Hayat Yayınları, İstanbul
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., (2001) **İKY**, Nobel Kitabevi
- ÖZGENER, Ş. (2000) **Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı 2000/2
- ÖZGENER, Ş. (1998) **Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı 1998/1
- ÖZLER, D. Ve Diğ., **Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**
- SABUNCUOĞLU, Z., (1997) **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SEKMAN, Mümin, (2004) **Kesintisiz Öğrenme**, Alfa Yayınları, İstanbul
- SEKMAN, Mümin, (2007) **Ya Bir Yol Bul, Ya Bir Yol Aç Ya da Yoldan Çekil**, Alfa Yayınları, 12. Baskı, İstanbul
- SENGE, Peter M., (2006) **Beşinci Disiplin**, YKY Yayınları, 13. Baskı, İstanbul
- ŞİMŞEK, Ş., ÇELİK, A., AKGEMCİ, T., (2001) **Davranış Bilimine Giriş ve Organizasyonlarda Davranış**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

ŞİMŞEK,Ş., KINGİR,S.,(2006) **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, 1.Basım,  
Nobel Yayın Dağıtım

TINAZ, P.(2000)**Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, Mess Yayınları

UĞUR, Adem, (2003) **İKY**, Sakarya Kitabevi, Sakarya

ÜLSEVER, Cüneyt,(2003) **21. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, OM Kariyer Yayınları,  
İstanbul

YAMAN, Meltem, (2000) **İnsan Kaynağı**, Papatya Yayıncılık, İstanbul

YÜKSEL, Öznur,(2003) **İKY**, Gazi Kitabevi

## EKLER

### EK 1: ESKİ PDS FORMU

EK: 1 - 1

### 2004 YILI PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

<b>Başarı Puanlarının (1-5) Açıklaması:</b> 1:Yetersiz, 2:Yeterimin Altında, 3:Yeterli, 4:Yi, 5:Çok İyi, UO:Uygulanması Olmayan	<b>BAŞARI PUANI (1-5)</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
---	-----------------------------------	-----------------

#### BİLGİ (KNOW-HOW)

<b>BİLGİ DÜZEYİ / BAKIŞ AÇISI</b>	Göreve ilişkin teknik, mesleki bilginin yeterliliği, varsa bu konudaki sorunları, bu sorunların diğer faaliyet alanları ile olan ilişkilerini geniş perspektifle ve detaylı olarak görebilme		
<b>UYGULAMA BECERİSİ / ÇÖZÜM BULABİLME</b>	Göreve ilgili uygulamaya bilgi ve becerisinin yeterliliği ile sorunlara tarafsız ve duygusallıktan arınmış, kabul görebilir, uygulanabilir çözümler bularak yaklaşabilme ve bunları hayata geçirebilme, gerçekleştirebilme		
<b>UZMANLIK</b>	Göreve ilişkin uzmanlık/ihtisaslaşma düzeyi, konulara hakimiyet derecesi, ortaya çıkan sorunların özünü belirleyebilme		
<b>YABANCI DİL(LER)</b>	Görevin gerektirdiği yabancı dil(ler)in, sözlü ve yazılı, akıcı iletişim kurabilecek düzeyde olup olmadığı, değil ise ulaşılmış hedeflenen duruma göre bulunduğu seviye		
<b>BİLGİ (KNOW-HOW) TOPLAMI</b>			

#### İŞ ORGANİZASYONU / YÖNETİM

<b>PLANLAMA</b>	İşlerin istenen kalitatif ve kantitatif özelliklerde ve belirlenen terminlerde tamamlanmalarını sağlayacak öncelikleri saptayarak uygun eylem akışlarını tesis etme		
<b>KARAR VERME</b>	Göreve ilişkin konularda karar verme ve öncelikleri saptama mantığı, eylem sonuçlarına bakıldığında varılan kararların doğruluğu, tutarlılığı		
<b>UYGULAMA</b>	Kullanımda bulunan tüm kaynaklardan verimli şekilde yararlanarak etkin olarak amaçları gerçekleştirme yönünde görev kapsamındaki işlerin organize edilmesi, yürütülmesi, koordinasyonu, astlara yetki ve sorumluluk devri		
<b>KONTROL</b>	Görevin sorumluluğu içindeki işleri ve astları çalışma amaçları doğrultusunda izleme, denetleme, düzeltme, yönlendirme ve/veya değişiklikler konusunda uyarma		
<b>İŞ ORGANİZASYONU / YÖNETİM TOPLAMI</b>			

## EK 2: ESKİ PDS FORMU

EK: 1 - 2

### 2004 YILI PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

<b>Başarı Puanlarının (1-5) Açıklaması:</b> 1:Yetersiz, 2:Yeterliin Altında, 3:Yeterli, 4:İyi, 5:Çok İyi, UO:Uygulanması Olmayan	<b>BAŞARI PUANI (1-5)</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
--	-----------------------------------	-----------------

#### PROBLEM ÇÖZME

<b>SORUMLULUK ALMA</b>	Delege edilen veya kendiliğinden üstlenilen işlerin yürütülmesi sırasında sorumluluk alma ve kullanmadaki cesaret ve isteklilik, gerektiğinde tek başına karar verebilme, olaylara yön verme, etkileme amacıyla çaba gösterme		
<b>ANALİZ ve SENTEZ</b>	Potansiyel konu ve problemleri belirleme, inceleme, ilgili verileri toplama ve analiz etme, eldeki verilere göre sorunların muhtemel nedenlerini ortaya koyma, özel dikkat gerektiren konuları ve karmaşık problemleri kavrama ve muhakeme etme, diziler halinde parçalara ayırabilme, neden-sonuç ilişkilerini kurarak parçaları yeniden birleştirme ve alternatif önerilere yönlendirme, farklı fikir, kavram ve tasarımları bütünleştirme		
<b>YARATICILIK</b>	Görev yürütümünde organizasyonun yararlanabileceği yeni tasarımlar, yöntemleri, yararlılıklar, kolaylıklar bulma		
<b>ZAMAN YÖNETİMİ</b>	Görevin yürütülmesi ve sorunların çözülmesinde gereği kadar süre ayırarak zamanı etkin kullanma, doğru zamanlama yapma ve iş teslim terminlerine uymada hassasiyet gösterme		
<b>PROBLEM ÇÖZME TOPLAMI</b>			

#### İNSAN İLİŞKİLERİ

<b>MOTİVASYON</b>	Belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla kişinin kendisini ve/veya bir grubu etkileyerek moralleri yüksek ve hedeflere ulaşmadaki istekliliği kuvvetli tutabilme		
<b>EKİP ÇALIŞMASI</b>	Ortak bir hedefe ulaşma yönünde aynı seviyedekilerle ve/veya üstlerle ve/veya üstlerle ekiplerde çalışmaya yatkınlık, ekip içindeki çalışmalarındaki irade, enerji, etkinlik ve katkı		
<b>İLETİŞİM KURMA</b>	Etkin dinleme, bilgi ve görüşleri etkili, anlaşılır ve net olarak hiyerarşik iletişim kurallarına özen göstererek aktarma; üçüncü kişilerle şirket yararına iyi ilişkiler kurma		
<b>BAŞKALARINI GELİŞTİRME</b>	Astları ve/veya çalışma arkadaşlarını ve/veya iç ve dış müşterileri bilgilendirme, yönlendirme, eğitime, düzeltme ve inkanlar çerçevesinde yardım etme		
<b>İNSAN İLİŞKİLERİ TOPLAMI</b>			

EK 3: ESKİ PDS FORMU

EK: 1 - 3

2004 YILI PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

<b>Başarı Puanlarının (1-5) Açıklaması:</b> 1:Yetersiz, 2:Yeterinin Altında, 3:Yeterli, 4:İyi, 5:Çok İyi, UO:Uygulanması Olmayan	<b>BAŞARI PUANI (1-5)</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
--	---------------------------	-----------------

**BAŞARI**

<b>İŞ KALİTESİ</b>	Elde edilen iş sonuçlarında kesinlik, doğruluk, güvenilirlik ve müşteri tatmininin sağlanması		
<b>KURALLARA UYUM</b>	İşçisinde mevcut kural, prosedür ve yönetmeliklere ve maliyet-yarar bilincine uygun davranma		
<b>BAĞIMSIZ ÇALIŞMA</b>	İşe ilişkin yerleşik kuralların veya nezaretin olmadığı hallerde görevi yürütmede istekli ve etkin olabilme; danışmaya veya yönlendirmeye gerek duymadan kendi kendine yetebilme ve bağımsız hareket edebilme		
<b>ESNEKLİK</b>	Belirli bir amaca ulaşabilmek için gelişmelere, değişimlere ve yeniliklere açık olma ve stil ve davranışları yeni duruma hızla uyarlama		
<b>BAŞARI TOPLAMI</b>			

**ANA KRİTERLER TOPLAMI**

<b>BİLGİ (KNOW HOW) TOPLAMI</b>		<p>1) UO kullanılmıyorsa, nihai rakam <b>GENEL TOPLAM</b> dir.</p> <p>2) UO kullanılıyorsa, nihai rakam tamsayı olacak şekilde yuvarlatılmış <b>DÜZELTİLMİŞ GENEL TOPLAM</b> dir. Bu rakama bulduğumuz <b>GENEL TOPLAM</b> ile kullanılan UO sayısına göre belirlenen <b>DÜZELTME KATSAYISI</b>nı çarparak ulaşırız. Bu katsayılar; 1 UO için: 1,05, 2 UO için: 1,11, 3 UO için: 1,18'dir.</p>
<b>İŞ ORGANİZASYONU / YÖNETİM TOPLAMI</b>		
<b>PROBLEM ÇÖZME TOPLAMI</b>		
<b>İNSAN İLİŞKİLERİ TOPLAMI</b>		
<b>BAŞARI TOPLAMI</b>		
<b>GENEL TOPLAM</b>		

<b>AŞAĞIDAKİ BÖLÜMÜ SADECE UO VARSA KULLANIN!</b>	
<b>DÜZELTİLMİŞ GENEL TOPLAM</b>	

<b>İLK AMİRİN ADI SOYADI</b>	<b>İLK AMİRİN İMZASI</b>

=  X

**GENEL TOPLAM**

↑

1 UO için: 1,05  
2 UO için: 1,11  
3 UO için: 1,18

**EK 4: ESKİ PDS FORMU**

EK : 3

	ADI SOYADI	GÖREVİ	TARİH	İMZA
PERSONEL				
İLK AMİR				
ÜST AMİR				
GENEL MÜDÜR				

**DEĞERLENDİRMELERE İLİŞKİN YORUMLAR****PERSONELİN****İLK AMİRİN****BİLGİ (KNOW-HOW) :****İŞ ORGANİZASYONU/YÖNETİM :****PROBLEM ÇÖZME :****İNSAN İLİŞKİLERİ :****BASARI :**

## EK 5: YENİ PDS FORMU

EK - 3: PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

3 Sayfa

GRUP ŞİRKETİ	A: YETKİNLİK VE HEDEF BELİRLEME & HEDEF DEĞERLENDİRME FORMU	Tarih: .../.../...
--------------	---	--------------------

ŞİRKET VİZYONU	WORKSHOP 1. MODÜLDEN SONRA DOLDURULACAK
----------------	---

ŞİRKET HEDEFLERİ	1.	YETKİNLİKLER	
	2.	ÜLKER ANA YETKİNLİKLERİ	ŞİRKET ANA YETKİNLİKLERİ
	3.	1. Müşteri Odaklılık	1.
	4.	2. Takım Çalışması	2.
	5.	3. Etkili Problem Çözen	3.
	6.	4. Sonuç Odaklı Otan	4.
	7.	5. Sürekli Performans Gelişimi	5.
	8.	6. Etkili Değişim Yönetimi	6.
9.	7. Yenilikçi	7.	
10.	8. Stratejik Düşünen	8.	

DEPARTMAN HEDEFLERİ	1.	DEPARTMAN YETKİNLİKLERİ	
	2.	SEÇİLEN ÜLKER ANA YETKİNLİKLERİ	SEÇİLEN ŞİRKET ANA YETKİNLİKLERİ
	3.	1.	1.
	4.	2.	2.
	5.	3.	3.
6.	4.	4.	
7.	5. (Çalışana Özel Gelen Yetkinlik)	Takım Çalışması	
8.		Koçluk	

Çalışanın İş Hedefleri, Ortak Hedefler ve Kişisel Gelişim Hedefleri	Düzeltilinmesi / Kişisel	Hedef Kodu	Hedefin Paylaşılacağı Diğer Birimler/Kişiler	Hedefin Tarihi	Hedefin Ağırlığı (%)	Hedef Gerçekleşme Oranı**	Hedef Ara Gözlem Tarihleri	Sonuç Değerlendirme
1.								1 2 3
2.								1 2 3
3.	WORKSHOP 3. MODÜLDÜNDEN SONRA BİREBİR GÖRÜŞMEDE SONRA DOLDURULACAK		WORKSHOP 3. MODÜLDÜNDEN SONRA BİREBİR GÖRÜŞMEDE SONRA DOLDURULACAK				WORKSHOP 3. MODÜLDÜNDEN SONRA BİREBİR GÖRÜŞMEDE SONRA DOLDURULACAK	1 2 3
4.								1 2 3
5.								1 2 3
6.								1 2 3
7.								1 2 3
8.								1 2 3
9.								1 2 3
10.								1 2 3

PERSONEL	AD SOYAD	DEPARTMAN	GÖREV
----------	----------	-----------	-------

HEDEF DEĞERLENDİRME	Hedef için Çalışmadı/Çaba Göstermedi -1-	Çaba Gösterildi Ama Beklentilerin Altında -2-	Hedefe Ulaşıldı/İstenen Sonuç Elde Edildi -3-	Hedef Aşıldı -4-
---------------------	--	---	---	------------------

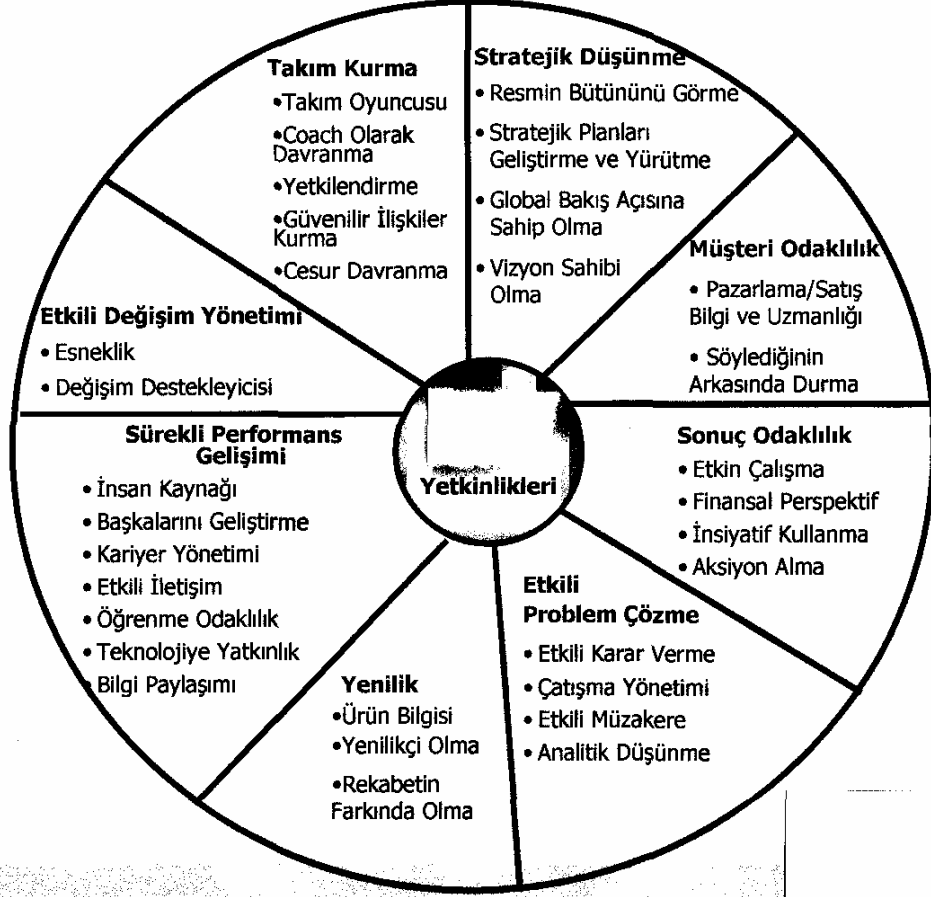
Not: Tüm hedefleri tekrar buraya yazarak Workshopta ortaya çıkan Yetkinlik ve Hedef Belirleme Formlarını Ek olarak bu forma ekleyebilirsiniz. Değerlendirme yaparken hedefleri kısa bir şekilde bu formda ifade edebilirsiniz.  
\* Bu alan sadece Ortak Hedefler (OH) - Bireysel olmayan, birlikte çalışanlar ulaşılabilecek aynı hedef - ve öğrenen organizasyon takım hedefleri (TH) için doldurulacaktır.  
\*\* Verilen hedefin ne kadar gerçekleştiği ile ilgili kısa bir açıklamanın yazılacağı bölümdür.

Hedef Kodları: BH: Bireysel İş Hedefi, KH: Kişisel Gelişim Hedefi, OH: Ortak hedef, TH: Takım hedefi



## EK 6: YETKİNLİKLER ÇEMBERİ

### Yetkinlikler Modeli Grafiği



## EK 7: ANKET SORULARI

**1. Sizce “en iyi iş” tanımında olması gerekenler seçeneklerden hangisi ya da hangileridir? ( Önem derecesine göre sıralayınız, en önemli olana 1, daha az önemli olana 2, en az önemli olana 3 veriniz.)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dolgun ücret              | <input type="checkbox"/> Hayalimdeki iş olması     |
| <input type="checkbox"/> Esnek çalışma saatleri    | <input type="checkbox"/> Gelecek kaygısından uzak  |
| <input type="checkbox"/> Kariyer olanakları        | <input type="checkbox"/> İyi çalışma ortamı        |
| <input type="checkbox"/> Rutin işler               | <input type="checkbox"/> Kuruluş içi iyi iletişim  |
| <input type="checkbox"/> Hedeflerinin belli olduğu | <input type="checkbox"/> Öğle yemeği uygulaması    |
| <input type="checkbox"/> Kendime ait odamın olduğu | <input type="checkbox"/> Kurallarının belli olduğu |
| <input type="checkbox"/> Diğer.....                |  |

**2. Şu anda çalıştığınız iş ortamını nasıl değerlendirirsiniz?**

- Çok iyi    İyi    Orta    Kötü    Çok kötü

**Neden? :** .....

**3. Çalıştığınız işin sizi hem maddi hem de manevi açıdan tatmin ettiğini düşünüyor musunuz?**

- Her zaman    Çoğunlukla    Ara sıra    Bazen    Hiçbir zaman

**Neden? :** .....

**4. İş ortamınızda amirinizle ilgili olarak sorun yaşıyor musunuz?**

- Her zaman    Çoğunlukla    Ara sıra    Bazen    Hiçbir zaman

**Örnek:** .....

**5. Özel sektörü seçmenizde aşağıdaki faktörlerden hangisi daha çok etkili oldu? (Önem derecesine göre sıralayınız, en önemli olana 1, daha az önemli olana 2, en az önemli olana 3 veriniz).**

- Geleceğimi güvence altına almak için  
 Kamu sektörüne giremediğim için  
 Şartları daha çok uyduğu için  
 Emeğimin karşılığını tam olarak alacağımı düşündüğüm için  
 Kariyer olanakları olduğu için  
 Performansımın daha objektif değerlendirileceğini düşündüğüm için  
 Diğer.....

	Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Bazen	Hiçbir zaman
6. Aylık gelirinizin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?					
7. Üstleriniz tarafından takdir görüyor musunuz?					
8. Şu anda yaptığınız mesleği değerlendirdiğinizde yeteneklerinize uygun olmadığını düşünüyor musunuz?					
9. İş yerinde yeterli ( kalifiye) olmayan çalışanlar olduğunu düşünüyor musunuz?					
10. Performansınızın gerçekleştirdiğiniz hedefler doğrultusunda değerlendirilmesinden memnun musunuz?					
11. Performansınızın standart kriterler doğrultusunda değerlendirilmesini istediğiniz oldu mu?					
12. Yetkinliklerinizin tam olarak değerlendirildiğinden emin misiniz?					
13. İşletme içinde dönemsel hedefler belirlenirken size de söz hakkı veriliyor mu?					
14. İşyerinizde sürekli olarak öğrendiğinizi düşünüyor musunuz?					

**15. Öğrenen Organizasyon eğitimi almadan önceki ve sonraki performans değerlendirme yöntemlerini karşılaştırır mısınız?**

**16. Eklemek istedikleriniz ( 6.7.8.9.10.11.12.13.14. soruların nedenleri neler?)...**

**Cinsiyetiniz?**  Bayan  Bay

**Medeni Haliniz?**  Evli  Bekar

**Yaşınız?**  18–24  25–34  35–44  
 45–54  55 ve üzeri

**Mesleğiniz?** ( Lütfen belirtiniz)...

**Eğitim Durumunuz?** ( Mezuniyete göre)

İlkokul  Ortaokul  Lise  
 Yüksek okul  Üniversite  Yüksek Lisans ve üzeri

**Gelir Düzeyiniz?** (Lütfen belirtiniz)...

## **ÖZGEÇMİŞ**

18.12.1980 yılında Sivas'ta doğdu. İlk, Orta ve Lise eğitimini Sivas'ta tamamladı. Ağustos 2000'de evlendi. Evliliği nedeniyle eğitimine bir süre ara verdikten sonra 2005'te Dumlupınar Üniversitesi B.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimine başladı.