

KURUM KÜLTÜRÜ YÖNETİMİNDE KURUMSAL DEĞERLERİN

ÇALIŞANLARA BENİMSETİLMESİ:

BİR İLAÇ FİRMASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ¹

Çağlar GENÇ²

ÖZ

Kurum kültürü, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Kuruluşların birer kurumsal marka olabilmeleri sürecinde kurum kültürünün doğru bir biçimde oluşturulması ve geliştirilerek korunması gerekmektedir. Her kurumun ve markanın kendine ait bir kimliği, kişiliği ve dolayısıyla ile bir kurum kültürü vardır. Bu kültürün temelini ise ortak inanç ve değerler oluşturur. Değerleri tüm iç ve dış paydaşlara aktarmanın yolu ise kurumsal iletişim uygulamalarıdır.

Her kurumun, kurumsal bütünleşmeyi sağlayabilmek için kuruma katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gerekli görülmektedir. Çalışmada kurum kültürü ve kurumsal değerler kavramları incelenmiş ve uluslararası bir ilaç firmasında kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın genel amacı, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlara aktarılması sürecinde kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarını, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğini ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışanların tutumlarını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın evreni, şirketin İstanbul ofisinde çalışan 132 kişidir, örneklemini ise 102 şirket çalışanı oluşturmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kurum kültürü, kurumsal marka, kurumsal iletişim, kurumsal değerler.

THE ADAPTATION OF CORPORATE VALUES TO EMPLOYEES UNDER AUSPICES OF CORPORATE CULTURE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A PHARMACEUTICAL COMPANY

ABSTRACT

Corporate culture is a series of characteristics which differentiates, unites, integrates, combines and holds an organization together. It is very important that corporations should create and protect a culture in the process of becoming a corporate brand. All corporations and brands have their own identity, personality and thus a corporate

¹ Bu makale, 2015 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Ana Bilim Dalı'nda tamamlanan "Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği" adlı doktora tez özetidir.

² Arş. Gör. Dr. Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, cgenç@anadolu.edu.tr

culture. Common beliefs and values creates the basis of this culture. The way of transferring values to both internal and external stakeholders is called corporate communication.

Every organization be considered necessary to socialize their employees in a common culture to provide corporate integration. In this study, culture and corporate culture concepts are examined and a survey aiming to examine how employees of an international pharmaceutical company embrace the corporate's values is discussed.

The purpose of the study is to investigate the employee attitudes towards the corporate values, the effectiveness of corporate communication tools that are used transferring the corporate values to employees; and the employee attitudes towards the contribution of corporate values to the corporate itself. Research sample of the study consists of 102 employees who are taken out of a population of 132 employees at a company in İstanbul.

Key Words: Corporate culture, corporate brand, corporate communication, corporate values.

Giriş

Kurum kültürü tanımı ile ilgili literatürde, kültürün farklı özelliklerine değinen çok sayıda tanım, kurum kültürü kavramına ilişkin özellikleri, fonksiyonları ve sonuçları farklı açılardan ele alır (Arslan, 2001: 119). Literatür incelendiğinde organizasyon kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü gibi farklı kavramlara rastlanmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup, anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir (Göktaş, vd., 2005: 352). Böyle bir kavram kargaşasının var olmasının altında yatan temel faktör, şüphesiz kültür kavramındaki tanımlama güçlüğüdür. Kurum kültürü kavramı için de geçerli olmasıdır (Şahin, 2010: 23). Literatür taramasında karşılaşılan kavram kargaşasını önleyebilmek ve bir ifade bütünlüğü sağlayabilmek amacıyla bu çalışmada diğer ifadelerin yerine “Kurum kültürü” ifadesinin alıntı yapılan kaynak anlamı bozulmadan kullanılması uygun bulunmuştur.

1. Kurum Kültürü Yönetimi, Kurumsal İletişim Ve Kurumsal Değerler İlişkisi

Bilgi toplumunun en önemli özelliklerinden biri değişim, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı, hızlı ve bir o kadar da karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla kurumların bu sürece uyum sağlayabilme kabiliyetleri doğru bir kültür oluşturma, geliştirme ve bunu yönetmek ile mümkündür.

Her kurumun kendi kişiliği ya da kültürü vardır. Bir kurumun uzun vadede başarılı olabilmesi için kültürünün etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bunun için³:

- Kültürün gerçekten ne olduğunu tanımlamak (kurumun ne söylediği ya da düşündüğü karşısında),
- Kurumun amacıyla uyumlu davranışı teşvik edecek kültürü belirlemek,
- Kurumun bulunduğu konumdan, onun kültürüne saygı duyulacak bir konuma getirecek bir plan geliştirmek gerekir.

Kurum kültürü yönetiminin odak konusu şunlardır:

- Kurumun ne söylediği veya düşündüğü değil gerçekte kültürün ne olduğunu tanımlamak
- Kurumun hedefleri ile tutarlı olarak kültürün hangi davranışları desteklemesi gerektiğini belirlemek
- Kurumu kültürüne saygılı biçimde içinde bulunduğu noktadan, olması gereken noktaya ulaştıracak bir plan geliştirmek

1.1. Kurum Kültürü Yönetimi Ve Kurumsal İletişim İlişkisi

Kültür yönetiminden anladığımız ortak değerleri oluşturmak ve bunu çalışanlara aktarmaktır. Bunun en etkili ve verimli yolu ise kurumsal iletişim uygulamalarıdır.

Kurumsal iletişim, son zamanlarda kurum kültürü kavramıyla beraber anılmaktadır. Çünkü bireylerin, grupların ve tüm kurumun içinde hareket ettiği anlayış ve paylaşılan değerler sistemi olan kurum kültürünü belirleyip çalışanlara iletecek kişiler kurumdaki iletişim uzmanlarıdır. Kurumun başarıya ulaşabilmesi, çalışanlarıyla kuracağı ilişkilere ve kültürünü ne kadar başarılı bir şekilde çalışanlarına ileteceğine bağlıdır (Yıldırım, 2012: 5).

Kültür ile iletişim arasında doğrudan ilişki vardır. Kültürü oluşturmada, geliştirmede, yaymada ve benimsetmede en önemli araç iletişimdir. Dolayısı ile

³ <http://www.mgtsystems.com/products/culture-management.jsp>

kurumsal iletişim araçlarının etkili kullanımı kurum kültürü ve değerlerini çalışanlara aktarmada en önemli silahtır.

1.2. Kurum Kültürü Yönetimi Ve Kurumsal Değerler İlişkisi

Kurumlar ve yönetim açısından değerleri tanımlamak üzere pek çok çalışma yapılmıştır. 1974-1986 yılları arasında Batılı ülkelerde değerlerle ilgili 69 çalışma yapılmıştır. Bunlardan 36 tanesinin Protestan etiği veya iş etiğiyle ilgili olduğu belirlenmiştir. Yirmi sekiz çalışmada değerler, bağımlı veya bağımsız bir değişken olarak kullanılmaları açısından ikiye ayrılmıştır. Değerlerin bağımsız değişken olarak kullanıldığı pek çok araştırmada örneğin; değerlerle iş doyumu (Ronen 1978'den Akt., Turan vd., 2005: 183), etik karar verme (Hegarty ve Sims 1978'den Akt., Turan vd., 2005: 183) ve mesleki başarı (Watson ve William 1977'den Akt., Turan vd., 2005: 183) arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Flowers ve arkadaşları çalışmalarında Amerikan yöneticilerinin iş değerlerini incelemişler, çeşitli yönlerden farklı (kurum, yaş, eğitim ve gelir) yöneticilerin, iş, ödeme, para, bağlılık ve iş özgürlüğüyle ilgili farklı değer ve inançlara da sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Flowers vd. 1975'ten Akt., Turan vd., 2005: 183). Ralston ve arkadaşları, Çin, Hong Kong ve Amerikalı yöneticilerin idari değerleri üzerine yaptıkları karşılaştırmalı araştırmada idari değerlerde ekonomik sistemden ziyade kültürel köklerin önemli olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Cray ve Mallory 1998'den Akt., Turan vd., 2005: 183). Türk ve yabancı iş adamları ve yöneticiler arasındaki algılama, tavır, değerler, davranış ve deneyim farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir araştırmada ulaşılan sonuçlara göre Türkiye'de yönetici olmak çok prestijli bir iştir. Yönetici konumundaki kişiler, her şeyi dikte ettirebilmekte, kararlarda belirleyici en güçlü kişi olmaktadır. Patron, disiplini korku yoluyla sağlamakta ve kimse tarafından eleştirilememektedir. Önceden planlama olmayıp yöneticiler, her şeyi son anda yapma eğilimindedir (Oktay 1997'den Akt., Turan vd., 2005: 183).

1.3. Kurumsal Değerler

Temel değerler kurum için neyin iyi neyin kötü olduğunu ve yönetimin neye önem verdiğini ve neyin olması neyin olmaması gerektiğini belirleyen temel inançlardır.

Değerler herhangi bir kurum kültürünün temel ilkeleridir. Bir şirketin başarıya ulaşma felsefesinin özü olarak değerler tüm çalışanlar için ortak bir yön hissi sağlar ve günlük davranışlarına rehberlik eder. Bu başarı formülleri kurumsal kahramanlar, mitler, ritüeller ve seremoniler gibi kültür tiplerini belirler (Deal ve Kennedy, 2000: 21). Paylaşılan değerler onlara sahip olanlar için kurumun temel karakterini ve onları diğerlerinden ayıran tutumları belirler. Bu sayede kurum çalışanları için kimlik duygusu yaratır ve çalışanların kendini özel hissetmesini sağlar. Dahası değerler sadece üst düzey yöneticiler değil, şirket içinde çoğu çalışan tarafından kabul görür. Paylaşılan değerleri bu kadar etkili yapan şey birlikte harekete geçirme hissidir (Deal ve Kennedy, 2000: 23).

Ind'e göre temel değerler sistemi genellikle kurucusunun inançlarından oluşur, deneyimle pekiştirilir ve kurumdaki anahtar gruplar tarafından beslenir. Bu değerlerin kurumsal hedeflere ulaşmada yardımcı olabilmesi için yerleşik olması gerekir. Değerler (Ind 1998'den Akt., Kitchen ve Schultz, 2001: 12):

- Stratejik amacın göstergesi olmalı
- İstekli olma açısından genişçe paylaşılmalı
- Çalışanlar kazanmayı aklına takmalı
- Zaman içinde amacıyla tutarlılık sergilemelidir.

Andrews kurumsal değerleri piyasa ortamı ve firma kaynaklarının yanı sıra kurumsal stratejinin temel direklerinden biri olarak kabul eder (Andrews 1987'den Akt., Husted vd., 2012: 14). Değerlere yönelik bu odak daha sonra Porter'in sanayi yapısı çalışmasıyla arka plana atıldı (Porter 1980, 1985'den Akt., Husted vd., 2012: 14). Ancak Barney kurum kültürünün firmanın öz kaynaklarından biri olduğu ve rekabetçi avantaj kaynağı olabileceğini savundu (Barney 1986'dan Akt., Husted vd., 2012: 14). Firma kültürünün bileşenleri olarak, değerler ve iş felsefesi ya da ideoloji de firmanın potansiyel kaynaklardır. Değerler bir şirketin kimliği için şarttır (Albert ve Whetten 1985'den Akt., Husted vd., 2012: 14) ve şirketin misyon ve stratejisi dahilinde ekonomik olmayan hedeflerine yönelik taahhüttür (Husted vd., 2012: 14).

Normalde kültürel değerler farklı organizasyonlarda çok farklı olabilir. Bu değerler zamanla ve hatta kurum üyeliği değişse bile kolayca değişmezler. Örneğin bazı kurumlarda çalışanlar parayı daha fazla önemserken farklı kurumlardaki

çalışanlar teknolojik yeniliklere veya çalışanların refahına daha fazla önem verebilirler (Sun ve Xu, 2012: 69).

Rokeach, değer kavramını belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç olarak tanımlar. Değerler aynı zamanda bir kişinin çevresine adaptasyonunu kolaylaştıran bir çeşit sosyal biliş olarak görülebilir ve davranışları üzerinde etkisi vardır. Bu yüzden değerler seçimlerimizde yol göstericidir, eylemlerimizi yönetir, çevremize adapte olmaya yardım eder. Kurumsal normlar ve değerler grup ürünleridir. Grubun tüm üyeleri aynı değerlere sahip olmayabilir ancak çoğunluğu oluşturan aktif üyeler onlar üzerinde anlaşmalı ve grubun üyeleri grubun belirlenen değerlerini desteklemelidir (Rokeach 1973'den Akt., Ingelsson vd., 2012: 2).

Etkili kurumsal markalama tüm şirket çalışanlarının şirketin temel değerler kümesine adapte olması ve ona göre davranması ile olur. Bu nedenle güçlü kurumsal markalar, temel kurumsal değerleri ile uyumlu çalışanlar ile doğrudan ilişkilidir. Değerler özellikle kurumsal markanın temeli olması, hizmet markalarının kendilerini nasıl farklılaştırdığı açısından kritik olması ve davranış değişikliği, motivasyon, bağlılık yaratmak için ilham verici olması bakımından önemlidir. Örneğin değerler, kurumun ve çalışanlarının belirsizliklerin (doğası gereği kontrol edilemeyen ya da zor olaylar) üstesinden gelmesinde rehberlik eder. Bu sayede en gözlemlenebilir insan davranışlarını öngörebilirler. Kurumsal değerler, çalışanların bu değerleri etkin bir şekilde kabullenmesi ve müşterilerin bunu takdir etmesi ile oluşan sinerji kurumsal markanın başarısı için kritiktir. Aslında iç ve dış paydaşlar arasında süre gelen iletişimin devamını sağlayan şey tamamen çalışanların değer sağlayan davranışları ile müşterilerin değer arayan davranışları arasındaki etkileşimdir. Çalışanlar temel değerleri anlayıp uyum sağladığında kendi rollerinin değerini daha iyi anlarlar ve marka vaadini iletmede daha kararlı olurlar. Böylece daha yüksek bir marka performansı elde edilir. Örneğin, paylaşılan değerler çalışanların kendi resmi iş tanımları ve rol gereksinimlerinin ötesinde müşterilere yönelik hizmet davranışlarını da açıklamak için gösterilmiştir. Diğer taraftan, şirketin ve çalışanların değerleri arasında bir uyumsuzluk varsa çalışanlar için şirketin temel değerlerini kabullenmek oldukça zor olacaktır (Chong, 2007: 202).

1.3.1. Kurumsal Değerler Ve Kurum Çalışanları İlişkisi

Bir yönetim aracı olarak değerlerin potansiyeli çalışanların kurumsal değerleri kabullenişine bağlı olmakla birlikte etkili olması için belli bir dereceye kadar içselleştirilmiş olmalıdır (Gertsen ve Zølner, 2012: 102).

Barney' e göre başarılı kuruluşlar çalışanları göz önünde bulunduran değerler aracılığıyla üretkenliklerini arttırırlar. Bir organizasyonda çalışanlar tarafından kabul gören veya uygulanan değerler çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken sergiledikleri tutum ve davranışlara yansır. Bu değerler, çalışanlara daha iyi çalışma için ilham verir ve kurumun performansının artmasını sağlar (Barney 1986'dan Akt., Ab Hamid vd., 2011: 12633).

Gordon ve DiTomaso, kültürel değerleri ile ilgili fikir birliği sağlayan sigorta şirketlerinin performansında artış olduğunu bulmuştur (Gordon ve DiTomaso 1992'den Akt., Sørensen, 2002: 73). Denison, nitel ve nicel kanıtlar kullanarak kurumsal değerleri ile ilgili fikir birliği sağlayan kurumların etkililiğini arttırdığını belirtmiştir (Denison 1990'dan Akt., Sørensen, 2002: 74).

Teorik olarak iki strateji vardır: Seçim ve sosyalizasyon. Bunlar paylaşılan değerlerle çalışmak için bir yöntem sağlayan güçlü bir kurum kültürü oluşturmak üzere birleştirilmiştir. Chatman'a göre en iyi yol iki stratejinin bütünleşmesidir. Kurum üyelerini seçerken değerlerini dikkate alır, böylece doğru değerleri olan birey işe alınır. Sonrasında değerler sosyalleşme yolu ile korunur ya da güçlendirilir. Bu ise eğitim ve oryantasyonla gerçekleştirilebilir (Chatman 1989'dan Akt., Ingelsson vd., 2012: 2).

2. Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği

Değer, bir kurumun temsil ettiği ayırt edici temel inançlardır. Kültürün temelidir. Kurum çalışanlarına karar alma ya da faaliyet yürütme sürecinde nelerin doğru, nelerin yanlış olarak sonuçlanacağını belirleyen bir rehber rolü görür. Çalışanların ortak değerleri olan kurumsal değerler, zaman içinde oluşmuştur. Bunlar bazı kurumlarda yazılı bazılarında yazılı değildir. Ancak herkes tarafından uygulanır. Kültürün doğru bir biçimde oluşturulması ve gelişerek korunması, kurumun mevcut ve gelecekteki toplumsal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması, küresel rekabetle

başta çıkabilmesi, çalışanlarca benimsenmiş olması, tüketici odaklı ve kar elde eden sürdürülebilir bir yapıyı sağlayabilmesi açısından anahtar rol oynamaktadır. Bu süreçte başarılı olabilmenin yolu da doğru seçilmiş ve etkin bir biçimde gerçekleştirilen kurumsal iletişim uygulamalarından geçmektedir.

2.1. Problemin Tanımı

Her kurumun ve markanın kendine ait bir kimliği, kişiliği ve dolayısı ile bir kurum kültürü vardır. Bu kültürün temelini ise ortak inanç ve değerler oluşturur. Değerleri tüm iç ve dış paydaşlara aktarmanın yolu ise, doğru yapılandırılmış kurumsal iletişim uygulamalarıdır.

Kuruluşların birer kurumsal marka olabilmelerinin yolu doğru yapılandırılmış değerler sistemine dayanan bir kurum kültürünü inşa etmek ve bunu tüm paydaşlara doğru iletişim kanalları ile aktarmaktan geçmektedir. Bu bağlamda bir kuruluşun kurumsal değerlerinin çalışanlarına aktarılması ve benimsetilmesi sürecinin nasıl gerçekleştiği araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Alanda yapılan pek çok çalışma işletmelerin kurum kültürü tiplerini ortaya koymuş ve bunu analiz etmeye çalışmıştır. Bu çalışmada ise kurum kültürünün temelini oluşturan kurumsal değerler inceleme konusu yapılmıştır.

Bu çalışmanın genel amacı, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve çalışanlara aktarılması sürecinde kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarını, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğini ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışanların tutumlarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Alt amaçlar:

1. Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarının dağılımı nedir?
2. Çalışanların, şirketin kurumsal değerlerini doğru ifade etmelerine yönelik dağılımları nedir?
3. Çalışanların, kurumsal değerleri aktarmada kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğine yönelik dağılımları nedir?

4. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları nedir?
5. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile çalışılan birimdeki pozisyon arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile işe yeni başlanıldığında kurum kültürü ve kurumsal değerler ile ilgili bir bilgilendirme yapılması arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2.3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada iki aşamalı bir süreç izlenmiştir.

1. Üst düzey yöneticilerle yarı-yapılandırılmış görüşme
2. Çalışanlara uygulanan anket

Birinci aşamada kuruluşun 6 Bölge Müdürü ve 1 Kurumsal İletişim Müdürü olmak üzere toplam 7 üst düzey yöneticisi ile kurumsal değerlerin nasıl belirlendiği ve çalışanlara nasıl aktarılıp benimsendiğinin belirlenmesi amacıyla yarı-yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

İkinci aşamada ise kurum çalışanlarına anket uygulanmıştır. Çalışanlara uygulanan anket, Birinci bölüm: Demografik sorular, İkinci bölüm: Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeği, Üçüncü bölüm: Şirketin beyan ettiği kurumsal değerlerin neler olduğu, İşe yeni başlandığında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılıp yapılmadığı, yapıldı ise hangi birim tarafında yapıldığı, Kurumsal değerlerin aktarılmasında kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkili olma düzeyi, Dördüncü bölüm: Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğinden meydana gelmektedir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeğinde beşli Likert kullanılmıştır. Ölçek, kesinlikle katılıyorum=5, katılıyorum=4, ne katılıyorum ne de katılmıyorum=3, katılmıyorum=2, kesinlikle

katılmıyorum=1 olacak şekilde değerlendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan= 65, en düşük puan ise, 13'dür. Ölçeğin aritmetik ortalaması (mean)= 59,99'dur.

Analize tabi tutulan ilk tutum ölçeği olan, Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumları Ölçeği'nde yer alan toplam 13 ifadenin güvenilirlik analizi sonucu alpha değeri 0,9481' dir.

Ankette yer alan ikinci tutum ölçeği ise dördüncü bölümde yer alan, Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumları Ölçeğidir. Beşli Likert kullanılsan tutum ölçeği, kesinlikle katılıyorum=5, katılıyorum=4, ne katılıyorum ne de katılmıyorum=3, katılmıyorum=2, kesinlikle katılmıyorum=1 olacak şekilde değerlendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan= 50, en düşük puan ise, 10'dur. Ölçeğin aritmetik ortalaması (mean)= 38,7843'dür.

Analize tabi tutulan, kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğindeki toplam 10 ifadenin güvenilirlik analizi sonucu alpha değeri 0,9556' dir.

Ölçekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 70 ve daha yüksek olması, ölçek puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2005: 171). Buna göre, ,9481 ve 9556 oldukça güvenilir bulunan değerlerdir.

2.4. Evren Ve Örneklem

Çalışmanın evreni ilaç sektöründe faaliyet gösteren yabancı bir şirketin İstanbul merkez ofisi çalışanlarından oluşmaktadır. Şirket bu çalışmanın gerçekleştirilmesini isminin gizli tutulması şartı ile kabul etmiştir. Bu doğrultuda şirket ile araştırmacı arasında bir gizlilik sözleşmesi imzalanmıştır. Evren, şirketin merkez ofisinde çalışan 132 kişidir.

Çalışma kapsamında 132 kişiye soru formu gönderilmiş, formlarından 110 tanesi geri dönmüş, 8 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışmanın örneklemini 102 şirket çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma 4 Haziran - 10 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular Ve Yorum

Kuruluşun 6 Bölge Müdürü ve 1 Kurumsal İletişim Müdürü olmak üzere toplam 7 üst düzey yöneticisi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Öncelikli amaç tepe yöneticilerinin kurumsal değerlere yönelik tutumlarını belirlemektir. Bu doğrultuda tepe yöneticilerin kurumsal değerlere yönelik tutumlarıyla, çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumları arasında temel bir farklılık olup olmadığı ortaya konulacaktır. Diğer yandan kurumsal değerlerin kim ya da kimler tarafından, nasıl belirlendiğini ve çalışanlara hangi yollarla aktarıldığının değerlendirilmesi yapılabilecektir.

Tepe yöneticilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmenin bir diğer amacı ise çalışanların kurumsal değerlerle ilgili tutumlarını belirlemek amacıyla uygulanacak anketin, üzerinde çalışılan kurumun tepe yöneticileri tarafından ön değerlendirmesini sağlamaktır. Böylece çalışanların, kurumsal değerlere yönelik tutumlarının değerlendirmesini yaparken gözden kaçması olası, kurum için önemli herhangi bir tutum ifadesinin kalmamasını sağlamak ve bu doğrultuda daha başarılı değerlendirme yapabilmektir. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme kayıt altına alınarak katılımcıların ifadeleri tek tek deşifre edilmiştir. Deşifrelerin değerlendirilmesine aşağıda yer verilmiştir.

2.5.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Analizi Ve Bulgular

İlk soru, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmenin kiminle yapıldığını belirleyen "Kendinizi kısaca tanıtır mısınız?" sorusudur. Bu soru 6 Bölge Müdürünün kendi aralarında ve 1 Kurumsal İletişim Müdürünün de Bölge Müdürleri arasında verdikleri ifadelerde her hangi bir farklılığın belirlenebilmesine olanak sağlamak amacıyla sorulmuştur. Kurumsal İletişim Müdürü ile diğer Bölge Müdürlerinin verdikleri cevaplar birbiri ile uyumlu ve tutarlıdır. Temel bir farklılık yoktur.

İkinci soru, " Kurumunuzu kısaca tanıtır mısınız? " sorusu tepe yöneticilerin kurumu tanıtırken değer ifadelerine yer verip vermediklerini belirlemek amacıyla taşımaktadır. Kurumsal İletişim Müdürü ve Bölge Müdürleri kurumlarını tanıtırken; kurumlarının iş yapısından başlayan tanımlarında kurumları için önemli olan değer ifadelerine de yer vermişlerdir. Kurumlarının sektörel bilgileri ile yetinmeyerek

kurumsal değerlerini de içine alan kurum tanımlaması yapmışlardır. Özellikle insana değer veren, onun fikirlerine önem veren, işlerin dürüstlük ve güven temelinde şekillendiğini, yüksek standartlarda çalışan bir kurum olduklarını belirtmişlerdir. Bu cevaplar değerlere önem verdiklerini göstermesi açısından oldukça önemlidir.

Üçüncü soru, "Kurumunuzun kurumsal değerleri sizce nelerdir? " sorusudur. Bu soru şu anda üzerinde inceleme yapılan kurumun yöneticilerinin, kurumun kurumsal değerlerini bilmelerinin ötesinde benimseyip benimsemediklerini de göstermektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşme sürecinde Dürüstlük-Mükemmellik-İnsana Saygı değerleri doğru olarak tanımlanmış ve bu üç değer kurumları için önemli ve kurumu tanımlayan değerler olduğunu belirtilmiştir.

Şirketin kurucusunun kişisel olarak önemli gördüğü değerlerle diğer yönetim kademelerinde yer alanların önem verdiği değerlerin birbirleriyle uyumu oldukça önemlidir. Yine tepe yönetim ile diğer çalışanların kurumsal değerleri benimsemeleri ve uyumu da oldukça önemlidir. Bu uyum verilen cevaplarda net olarak görülmektedir.

Tepe yöneticilerin verdiği cevaplar incelendiğinde, kurumun kurumsal değerleri; Dürüstlük, Mükemmellik ve İnsana saygı ifadelerini üstüne basarak tekrar ettikleri görülmüştür. Kurumun kurumsal hedeflerine ulaşmasında bu değerlerin bir lokomotif işlev gördüğünden bahsetmişlerdir. Bu üç temel değer kurumları için yol gösterici olduğunu belirtmişlerdir.

"Kuruluşunuzda değerler hangi yöntem ile belirlenmiştir?" sorusu (şirketin yöneticisi, arama konferansları, beyin fırtınası, odak grup çalışmaları, olumlu sorgulama teknikleri) gibi seçenekler verilerek sorulmuştur. Bunların dışında da başka bir yöntem de uygulamış olabilirsiniz diyerek sorunun ucu açık bırakılmıştır. Buna rağmen tepe yöneticilerinin hepsi "Kuruluşun kurumsal değerleri şirketin kurucusu tarafından belirlenmiştir" ifadesini kullanmışlardır.

Üzerinde araştırmanın yapılandırıldığı kurum uluslararası bir kurumdur. Şirketin kurucusu yurtdışındadır. Kurumsal değerler kurum kültürünü belirleyen en önemli unsurlardandır. Kültürel farklılıkların değer tanımlama da dikkate alınmadığı görülmektedir.

Belirlenen kurumsal değerler çalışanlara nasıl aktarılmıştır? sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde sırasıyla oryantasyon eğitimi, toplantılar, yönetici demeçleri ve kurum içi gazete-dergi-broşür-el kitabı vb. yayınlar verilmiştir. Kurumun birçok yoldan kurumsal değerleri çalışanlara aktardığı tanımlanmış hatta duyuru panolarının bile kullanıldığı ifade edilmiştir. Tepe yöneticiler en etkili aracı oryantasyon eğitimi olarak gördüklerini özellikle belirtmişlerdir. Yüz yüze iletişim imkânının olabildiği her ortamın sosyal etkinlikler, toplantılar ve benzerlerinin çalışanlara değerlerin aktarımında etkili olduğuna inanmaktadırlar. Yine özellikle üstüne basarak belirttikleri bir diğer nokta rol model yöneticinin varlığıdır. Çalışanlara kurumsal değerleri aktarmada yöneticinin önemli bir rol oynadığını ve model alındığını ifade etmişlerdir. Bölge Müdürleri değerleri belirleyen ve öncelikli rol model olarak çalışanlara aktaranı kurum kurucusu olarak görmektedir. Kendilerinin de çalışanları için rol model işlevi gördüklerini belirtmişlerdir.

Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik üst düzey yönetici görüşleri değerlendirildiğinde yöneticilerin bu ifadelerle yönelik genel tutumları olumludur. Kurumsal değerlerin tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturması, kurum kültürünü güçlendirmesi ve kurumun itibarını güçlendirmesi yönünde katkısı olduğu ifadelerine neredeyse tüm yöneticiler olumlu görüş belirtmişlerdir. Kurumsal değerlerin, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağladığı, kurumun karını arttırdığını ve çalışanların motivasyonunu arttırdığı görüşüne katılmaktadırlar. Kurumsal değerlerin, paydaşların şirketle ilgili sahiplenme duygusunu artırdığı ve müşteri memnuniyeti sağladığı yönündeki ifadeye ise daha az oranda katıldıklarını belirtmişlerdir.

"Çalışanların kurumsal değerleri benimseyip benimsemediği ölçülmekte mi? Eğer ölçülüyorsa hangi teknikle ölçülmektedir?" sorusunun cevapları incelendiğinde; Tepe yöneticileri çalışanların kurumun değerlerini benimseyip benimsemediğinin değerlendirilmesine önem verdiklerini altını çizerek belirtmişlerdir. Çalışanların kurumsal değerleri benimseyip benimsemediğinin ölçülmesinde performans görüşmelerinin ilk sırayı aldığı, ardından sırasıyla anket ve bire bir görüşme tekniklerinin geldiğini belirtmişlerdir. Değerlendirme tekniklerinin tanımını yapmaları

ve bunlar hakkında ayrıntılı bilgi vermeleri bu konuya verdikleri önemi ve ilgiyi göstermektedir.

İşe yeni başlayan çalışanlara kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapılır mı sorusuna hep bir ağızdan tek bir cevap verilmiştir; "Evet". Bunun önemine oldukça inandıklarını belirtmişlerdir. İşe yeni başlayanlara değerleri tanıtmak ve önemi hakkında bilgi vermek oldukça önemlidir. Bunun tüm yöneticiler tarafından bu şekilde dile getirilmesi kurumun değerlere ne kadar önem verdiğinin göstergesidir.

İşe yeni başlayan çalışanlara kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme hangi birim tarafından yapılır sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; işe yeni başlayan çalışanlara kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılan birimlerden ilk sırayı insan kaynakları departmanının, ikinci sırayı ise eğitim biriminin ve yöneticinin aldığı görülmektedir. Hatta yönetici olarak kendilerinin de işe yeni başlayan bir kişiye uygun ortam yaratıldığında kurumun değerleri hakkında bilgi verdiklerini söylemişlerdir.

Son olarak, kurumun üst düzey yöneticilerinden çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumlarını ölçmek ve değerlendirmek için uygulanacak ankette yer alan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirme aynı zamanda yöneticilerin kurumsal değerlere yönelik tutumlarını belirlememize de olanak sağlamıştır.

2.5.2 Anket Araştırması Analiz Ve Bulgular

Araştırma ile elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılmadığı belirlendiğinden (Tablo 1) verilerin analizinde frekans dağılımı, t-testinin non-parametrik karşılığı olan Mann-Whitney U ile tek yönlü varyans analizinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır.

Tablo 1. Normal Dağılım Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları	,219	102	,000	,727	102	,000
Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları	,227	102	,000	,769	102	,000

Tablo 1’de görüldüğü üzere Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirildiğinde kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeği ($p=,000$) ve kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğinden ($p=,000$) elde edilen değerler $,05$ in altında olduğu için normal bir dağılım göstermemektedir.

Kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeğinin Skewness değerleri $-2,735$ ve $,239$ iken Kurtosis değerleri $13,326$ ve $,474$ ’tür. Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğinin Skewness değerleri $-1,297$ ve $,239$ iken Kurtosis değerleri $,287$ ve $,474$ ’tür.

2.5.3. Örnekleme İlişkin Genel Veriler

Araştırmaya katılan toplam 102 çalışanın ($n=102$) yaş, cinsiyet ve çalışma süresine göre dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Çalışanların Yaş, Cinsiyet Ve Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi		Yaş	Cinsiyet		Toplam
			Kadın	Erkek	
0-10 yıl arası		20-30 Yaş aralığı	6	11	17
			% 35,3	% 64,7	% 100,0
		30-40 Yaş aralığı	14	27	41
			% 34,1	% 65,9	% 100,0
		40-50 Yaş aralığı	1	2	3
			% 33,3	% 66,7	% 100,0
	Toplam		21	40	61
			% 34,4	% 65,6	% 100,0
10-20 yıl arası		30-40 Yaş aralığı	8	15	23
			% 34,8	% 65,2	% 100,0
		40-50 Yaş aralığı	1	17	18
			% 5,6	% 94,4	%100,0
	Toplam		9	32	41
			% 22,0	% 78,0	% 100,0

Tablo 2’de araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet ve çalışma sürelerine göre dağılımları görülmektedir. 0-10 yıl arasında çalışan ve 20-30 yaş aralığında olan toplam 17 çalışanın (n=17) % 35,3’ü kadın, % 64,7’si erkektir. 0-10 yıl arasında çalışan ve 30-40 yaş aralığında bulunan toplam 41 çalışanın (n= 41) % 34,1’i kadın, % 65,9’u erkektir. 0-10 yıl arasında çalışan ve 40-50 yaş grubunda olan toplam 3 çalışanın (n=3) % 33,3’ü kadın iken, % 66,7’si erkektir.

Şirkette, 10-20 yıl arasında çalışan ve 30-40 yaş aralığında olan toplam 23 çalışanın (n=23) % 34,8’i kadın, % 65,2’si ise erkektir. 10-20 yıl arasında çalışan ve 40 ila 50 yaş aralığında olan toplam 18 kişinin (n=18) % 5,6’sı kadın , % 94,4’ü ise erkektir.

Tablo 3. Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	n	%
Lise	4	3,9
Üniversite	84	82,4
Master	10	9,8
Doktora	4	3,9
Toplam	102	100,0

Tablo 3’te araştırmaya katılanların eğitim düzeyine göre frekans dağılımı verilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların (n=102) %3,9’u Lise, %82,4’ü Üniversite (Lisans), %9,8’i Master ve %3,9’u ise Doktora eğitimi almıştır.

Tablo 4. Çalışanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Çalışanların Çalıştıkları Birimler	n	%
Medikal	6	5,9
Kurumsal ilişkiler	2	2,0
İnsan kaynakları	2	2,0
Finans	1	1,0
Pazarlama	2	2,0
Satış	88	86,3
Etik uyum	1	1,0
Toplam	102	100,0

Tablo 4'te araştırmaya katılanların çalıştığı birime göre dağılımları verilmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanların (n=102) %5,9'u Medikal bölümünde, %2'si Kurumsal İlişkiler bölümünde, %2'si İnsan Kaynakları bölümünde, %1'i Finans bölümünde, %2'si, Pazarlama bölümünde, %86,3'ü Satış bölümünde ve %1'i Etik Uyum bölümünde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5. İşe Yeni Başladığında Kurum Kültürü Ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılan Çalışanların Dağılımı

	n	%
Bilgilendirme yapıldı	94	92,2
Bilgilendirme yapılmadı	8	7,8
Toplam	102	100,0

Tablo 5'te çalışanlara işe yeni başladıklarında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıp yapılmadığına yönelik dağılım yer almaktadır. Tablo incelendiğinde çalışanların %92,2'si işe yeni başladıklarında kendilerine kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıldığını, %7,8'i ise bir bilgilendirme yapılmadığını belirtmiştir.

2.5.4. Kurumsal Değerlere Yönelik Çalışan Tutumlarının Dağılımı

Araştırmanın cevap aranan alt amaçlarından ilki kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarını ortaya koymaktır. Bu amaçla kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumlarının dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Kurumsal Değerlere Yönelik Tutum Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

Tutum ifadeleri	n	Ort.	Std. sapma
Açıkça tanımlanmış kurumsal değerleri olan bir kuruluştaki çalışıyorum.	102	4,79	,533
Kurumsal değerlerimiz çalışanlar arasındaki iletişimde olumlu bir role sahiptir.	102	4,63	,612
Kurumsal değerlerimiz çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimde olumlu bir role sahiptir.	102	4,55	,591
Kurum içi iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.	102	4,61	,600
Kurum dışı iletişim faaliyetlerimizde verilen kurumsal mesajlar ile temel değerlerimiz uyumludur.	102	4,62	,630
Çalışanlarımız kurumsal değerlerimize uygun davranış sergilerler.	102	4,64	,642

Çalışanlarımız kurumsal değerlerimizi iş hayatına aktarırlar.	102	4,66	,621
Kurumsal değerlerimiz iç ve dış tüm paydaşlarla olan iletişimimizde olumlu bir role sahiptir.	102	4,59	,694
Kurumsal değerlerimiz yöneticilerimizce benimsenmiştir.	102	4,64	,642
Kurumsal değerlerimiz kurum içi iletişim süreçlerinde yol göstericidir.	102	4,52	,656
Kurumsal değerlerimiz aracılığıyla paydaşlarımız mesajlarımıza inanır ve kuruluşumuzu desteklerler.	102	4,43	,738
Paydaşlarımıza yönelik mesajlarımızda kurumsal değerlerimizle tutarlı olmaya özen gösteririz.	102	4,69	,580
Kurum içi iletişim aracılığı ile kurumsal değerlerimiz hakkında bilgilendiriliriz.	102	4,64	,657

Tablo 6’da ölçek maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapma verilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek skor 65 puandır. Ölçeğin Mean (aritmetik ortalama) skoru ise 59,99 puandır. Buna göre katılımcıların kurumsal değerlere yönelik tutumları olumludur.

2.5.5. Çalışanların, Şirketin Kurumsal Değerlerini Doğru İfade Etmelerine Yönelik Dağılımları

Çalışanların şirketin kurumsal değerlerini doğru bir biçimde ifade edip edememeleri hususu da araştırmada irdelenen konulardan biridir. Bu bağlamda çalışma sürelerine göre tüm çalışanların şirketin kurumsal değerlerini doğru ifade etmelerine yönelik dağılım tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Çalışma Süresine Göre Çalışanların Kurumsal Değerleri Doğru İfade Etmelerine Yönelik Dağılım

Kurumsal Değerler	Çalışma Süresi					
	0-10 Yıl arası			10-20 Yıl arası		
	Var (%)	Yok (%)	Toplam (n)	Var (%)	Yok (%)	Toplam (n)
Rekabetçilik	6,0	55,0	61	4,0	37,0	41
*Dürüstlük	59,8	1,2	61	40,2	0,8	41
Odaklanma	7,8	53,2	61	5,2	35,8	41
Liderlik	15,5	45,5	61	10,5	30,5	41
*Mükemmellik	54,4	6,6	61	36,6	4,4	41
Sosyal Sorumluluk	18,5	42,5	61	12,5	28,5	41
Samimiyet	10,2	50,8	61	6,8	34,2	41
Mütevazılık	5,4	55,6	61	3,6	37,4	41
Adil olma	16,1	44,9	61	10,9	30,1	41
*İnsana Saygı	58,6	2,4	61	39,4	1,6	41

Başında * işareti bulunan değerler şirketin gerçek kurumsal değerleridir.

Çalışanlardan, bir dizi kurumsal değer seti arasından kendi kuruluşlarına ait değerleri sıralamaları istenmiştir. Toplam 10 değer arasından hangilerinin, çalışılan şirkete ait olduğu sorulmuştur. 0-10 yıldır çalışanların (n=61) %55'i, 10-20 yıl arasında çalışanların (n=41) % 37'si şirketlerinin rekabetçilik adı altında bir kurumsal değerlerinin olmadığını ifade etmektedirler.

0-10 yıldır çalışanların %59,8'i, 10-20 yıldır çalışanların ise %40,2'si ise şirketlerinde dürüstlük adı altında bir kurumsal değerleri olduğunu ifade etmektedir. 0-10 yıldır çalışanların %53,2'si, 10-20 yıldır çalışanların %35,8'i şirketlerinde odaklanma diye bir kurumsal değer olmadığı yanıtını verirken 0-10 yıldır çalışanların %7,8'i ve 10-20 yıldır, çalışanların %5,2'si ise şirketlerinde odaklanma diye bir kurumsal değerlerinin olduğu yanıtını vermiştir.

Bir sonraki ifadeye verilen cevaplar incelendiğinde 0-10 yıldır çalışanların %45,5'i ve 10-20 yıldır çalışanların %30,5'i şirketlerinde liderlik adı altında bir kurumsal değer olmadığını belirtirken 0-10 yıldır çalışanların %15,5'i, 10-20 yıldır çalışanların %10,5'i ise şirketlerinde liderlik adı altında bir kurumsal değer olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifade olan mükemmellik değerine verilen cevaplar incelendiğinde, 0-10 yıldır çalışanların %6,6'sı, 10-20 yıl arasında çalışanların %4,4'ü şirketlerinin mükemmellik diye bir kurumsal değerleri olmadığını belirtirken, aynı ifadeye 0-1 yıldır çalışanların %54,4'ü ve 10-20 yıldır çalışanların ise %36,6'sı böyle bir kurumsal değerleri olduğu yanıtını vermiştir.

Sosyal sorumluluk değerine verilen cevapların dağılımı ise şu şekildedir: 0-10 yıldır çalışanların %42,5 ve 10-20 yıldır çalışanların %28,5'i şirketlerinde sosyal sorumluluk adı altında bir kurumsal değerleri olmadığını belirtirken, 0-10 yıldır çalışanların %18,5'i ve 10-20 yıldır çalışanların ise %12,5'i ise şirketlerinde sosyal sorumluluk adı altında bir kurumsal değerleri olduğunu belirtmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan şirketlerinin samimiyet adı altında bir kurumsal değerleri olmadığını söyleyenleri %50,8'i 0-10 yıl aralığında çalışanlardan oluşurken, %34,2'si 10-20 yıl aralığında çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca aynı maddeye olumlu yanıt veren çalışanların %10,2'si 0-10 yıl aralığında ve %6,8'i ise 10-20 yıl aralığında çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma yapılan şirkette 0-10 yıldır

çalışanların %55,6'sı, 10-20 yıldır çalışanların %37,4'ü şirketlerinin mütevazılık diye bir kurumsal değerleri olmadığı yönünde cevap verirken, 0-10 yıldır çalışanların %5,4 ve 10-20 yıldır çalışanların ise %3,6'sı böyle bir kurumsal değerleri olduğu yönünde cevap vermektedir.

Adil olma değerine verilen cevaplar incelendiğinde 0-10 yıldır çalışanların %44,9'u ve 10-20 yıldır çalışanların %30,1'i şirketlerinde böyle bir kurumsal değer bulunmadığı yönünde cevap verirken, 0-10 yıldır çalışanların %16,1'i ve 10-20 yıldır çalışanların da %10,9'u şirketlerinde böyle bir kurumsal değere bulunduğu yönünde cevap vermektedir. İnsana saygı değeri ile ilgili verilen yanıtlar incelendiğinde 0-10 yıldır çalışanların %2,4'ü, 10-20 yıldır çalışanların %1,6'sı şirketlerinde böyle bir kurumsal değer bulunmadığı yönünde yanıt verirken, 0-10 yıldır çalışanların %58,6 sı ve 10-20 yıldır çalışanların ise %39,4'ü şirketlerinde böyle bir kurumsal değer bulunmadığı yönünde yanıt vermektedir.

Tablo 8. İşe Yeni Başlandıığında Kurum Kültürü Ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılan Çalışanların Kurumsal Değerleri Doğru İfade Etmesine Yönelik Dağılım

Çalışanlara Kurum Kültürü ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılması	Kurumsal Değerler					
	Dürüstlük		Mükemmellik		İnsana saygı	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Bilgilendirme Yapıldı	93 %98,9	1 %1,1	86 %91,5	8 %8,5	92 %97,9	2 %2,1
Bilgilendirme Yapılmadı	7 %87,5	1 %12,5	5 62,5	3 %37,5	6 %75,0	2 %25,0
Toplam	100 %98,0	2 %2,0	91 %89,2	11 %10,8	98 %96,1	4 %3,9

Tablo 8'de işe yeni başladıklarında kendilerine kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapıldığını ifade eden çalışanların (n=94) % 98,9'u, şirketin kurumsal değerleri olarak sunulan on değer arasından dürüstlük değerinin, şirketin kurumsal değerlerinden biri olduğunu, % 91,5'i mükemmeliyet adı altında bir kurumsal değerlerinin olduğunu, % 97,9'u, insana saygının, çalıştıkları şirketin değerlerinden biri olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanlara işe yeni başladıklarında şirketin kurumsal değerleri hakkında bir bilgilendirme yapıldığında çalışanlar, birçok

değer arasında şirketlerinin kurumsal değerlerini doğru bir şekilde ifade edebilmektedirler.

2.5.6. Çalışanların, Kurumsal Değerleri Aktarmada Kullanılan Kurumsal İletişim Araçlarının Etkililiğine Yönelik Dağılımları

Araştırma konusu yapılan bir diğer husus da kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğine yönelik çalışan tutumlarının ortaya konmasıdır. İletişim araçları, bunların kurumsal değerleri aktarmada kullanılıp kullanılmadığı ve kullanıldı ise etkililiğine yönelik çalışan tutumları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9. Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Aktarılmasında Kullanılan Kurumsal İletişim Araçlarının Etkililiğine Yönelik Dağılım

İletişim araçları	Aktarmada Kullanılmadı	Aktarmada Kullanıldı				
		Çok Etkili	Etkili	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkisiz	Hiç Etkisi Yok
	f %	f %	f %	f %	f %	f %
E-posta	62 60,8	5 4,9	31 30,4	4 3,9	- -	- -
Duyuru panoları	74 72,6	2 2,0	9 8,8	13 12,7	2 2,0	2 2,0
Intranet	41 40,2	12 11,8	37 36,3	9 8,8	3 2,9	- -
Kurumsal web sitesi	39 38,2	15 14,7	36 35,3	9 8,8	3 2,9	- -
Toplantılar	26 25,5	43 42,2	32 31,4	1 1,0	- -	- -
Sosyal etkinlikler	61 59,8	21 20,6	14 13,7	4 3,9	2 2,0	- -
Kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınlar	40 38,9	13 12,7	36 35,3	12 11,8	1 1,0	- -
Oryantasyon eğitimi	52 51,0	26 25,5	21 20,6	2 2,0	- -	1 1,0
Yönetici demeçleri	35 34,3	44 43,1	23 22,5	- -	- -	- -

Tablo 9'da kurumsal değerlerin çalışanlara hangi kurumsal iletişim araçları ile aktarıldığına yönelik dağılım görülmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanların %60,8'i kurumsal değerlerin aktarılmasında e-postanın kullanılmadığını belirtmiştir.

E-postanın kurumsal değerlerin aktarılmasında kullanıldığını belirten çalışanların (n=40) %4,9'u çok etkili olduğunu, %30,4'ü etkili ve %3,9'u ise ne etkili ne etkisiz olduğunu söylemiştir.

Çalışanların %72,6'sı duyuru panolarının kurumsal değerlerin aktarılmasında kullanılmadığını belirtmiştir. Duyuru panolarının kullanıldığını belirten çalışanların (n=28) %2'si çok etkili, %8,8'i etkili, %12,7'si ne etkili ne etkisiz, %2'si etkisiz ve yine %2'si kesinlikle etkisiz olduğu cevabını vermiştir. Çalışanların %40,2'si intranetin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. İtranetin kullanıldığını belirten çalışanların (n=61) %11,8'i çok etkili, %36,3'ü etkili, %8,8'i ne etkili ne etkisiz, %2,9'u ise etkisiz olduğu yanıtını vermiştir. Çalışanların %38,2'si kurumsal web sitesinin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. Kurumsal web sitesinin kurumsal değerleri aktarmada kullanıldığını belirten çalışanların (n=63) %14,7'si çok etkili, %35,3'ü etkili, %8,8'i ne etkili ne etkisiz ve %2,9'u etkisiz olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %25,5'i toplantıların kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. Toplantıların kurumsal değerleri aktarmada kullanıldığını belirten çalışanların (n=76) %42,2'si çok etkili, %31,4'ü etkili, %1 ise ne etkili ne etkisiz olduğu yanıtını vermiştir. Çalışanların %59,8'i sosyal etkinliklerin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtirken çalışanların (n=41) %20,6'sı aktarmada çok etkili olduğunu, %13,7'si etkili olduğunu, %3,9'u ne etkili ne etkisiz olduğunu ve %2'si ise etkisiz olduğunu belirtmiştir.

Bir diğer madde olan kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınlar ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde çalışanların %38,9'u kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınların kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmişlerdir. Çalışanların (n=62) %12,7'si kurum içi gazete, dergi, broşür, el kitabı vb. yayınların kurumsal değerleri aktarmada çok etkili olduğunu, %35,3'ü etkili olduğunu, %11,8'i ne etkili ne etkisiz olduğunu, %1'ise etkisiz olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların %51'i oryantasyon eğitiminin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığını belirtmiştir. Çalışanların (n=50) %25,5'i oryantasyon eğitiminin kurumsal değerleri aktarmada çok etkili olduğunu belirtirken, %20,6'sı etkili

olduğunu, %2'si ne etkili ne etkisiz olduğunu, %1'i ise hiç etkisinin olmadığını belirtmiştir. Son olarak çalışanların %34,3'ü yönetici demeçlerinin kurumsal değerleri aktarmada kullanılmadığı yanıtını vermiştir. Araştırmaya katılan çalışanların (n=67) %43,1'i yönetici demeçlerinin kurumsal değerleri aktarmada çok etkili olduğu, %22,5'ise etkili olduğu cevabını vermiştir.

2.5.7. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumları

Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik şirket çalışanlarının tutumları da araştırma konusu yapılmıştır. Bu bağlamda elde edilen verilen Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumları Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

Tutum ifadeleri	n	Ort.	Std. sapma
Kurumsal değerler, kurumun performansını artırır	102	3,77	1,495
Kurumsal değerler, kurumun verimliliğini artırır	102	3,85	1,505
Kurumsal değerler, kurumun karını artırır	102	3,63	1,448
Kurumsal değerler, müşteri memnuniyeti sağlar	102	3,69	1,515
Kurumsal değerler, çalışanların motivasyonunu artırır	102	3,87	1,474
Kurumsal değerler, kurumun itibarını güçlendirir	102	4,13	1,480
Kurumsal değerler, kurumun kültürünü güçlendirir	102	4,11	1,495
Kurumsal değerler, tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturur	102	3,91	1,605
Kurumsal değerler, paydaşların şirketle ilgili sahiplenme duygusunu artırır	102	3,93	1,550
Kurumsal değerler, çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda etkin çalışmasını sağlar	102	3,89	1,560

Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ölçeğinden alınabilecek en yüksek skor 50 puandır. Ölçeğin Mean (aritmetik ortalama) skoru ise 38,7843 puandır. Buna göre katılımcıların ölçeğe yönelik tutumları olumludur. Bir başka ifade ile çalışanların kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik tutumları olumludur.

Kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları ile “yaş, çalışılan birimdeki pozisyon ve işe yeni başladığında kurum kültürü ve değerleri

ile ilgili bilgilendirme yapılması değişkenleri arasında, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13'de gösterildiği gibi anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 11. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis H- Testi Sonucu

Yaş Grupları	n	Sıra Ort	Sd	χ^2	P	Anlamlı Fark
20-30 yaş	17	68.50	2	7.060	0.29	30-40 yaş - 20-30 yaş
30-40 yaş	64	47.11				
40-50 yaş	21	51.12				

Tablo 11 incelendiğinde kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları, çalışanlar arasında yaşa göre anlamlı bir fark ($p=0,029$) göstermektedir. Yaş grupları arasında gözlenen anlamlı farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yaş gruplarının ikili kombinasyonları üzerinden Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Farkın kaynağının 30-40 yaş ile 20-30 yaş arasında ve 30-40 yaş yönünde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 12. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Çalışılan Birimdeki Pozisyona Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Çalışılan Birim	n	Sıra Ort	Sd	χ^2	P	Anlamlı Fark
Yönetici	4	53.13	3	8.761	0.033	
İlaç mümessili	87	48.36				Uzman – İlaç mümessili
Uzman	9	73.39				
Diğer	2	86.50				

Tablo 12 incelendiğinde kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları, çalışılan birimdeki pozisyona göre anlamlı bir fark ($p=0,033$) göstermektedir. Çalışılan birimdeki pozisyonlar arasında gözlenen anlamlı farkın hangi pozisyondan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla pozisyonların ikili kombinasyonları üzerinden Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Farkın kaynağının Uzman-İlaç mümessili arasında ve Uzman yönünde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 13. Kurumsal Değerlerin Kuruma Sağladığı Katkıya Yönelik Çalışan Tutumlarının Kurum Kültürü Ve Değerleri İle İlgili Bilgilendirme Yapılması Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

Kurum kültürü ve değerler ile ilgili bilgilendirme yapılması	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bilgilendirme yapıldı	94	53,81	5058,50	158,500	,007
Bilgilendirme yapılmadı	8	24,31	194,50		

Tablo 13 incelendiğinde işe yeni başladığında çalışanlara şirketin kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılması ile kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik çalışan tutumları arasında $p=0,007$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kurumsal değerlere yönelik tutumlar, bilgilendirme yapılan çalışanlar yönünde farklı ortalamalara sahiptir ($U=158,500$, $p = ,007$).

Sonuç

Araştırmaya katılan çalışanlara uygulanan kurumsal değerlere yönelik çalışan tutumları ölçeğinden elde edilen sonuca göre çalışanlar kurumsal değerlere yönelik olumlu tutuma sahipler. Çalışanların kurumsal değerleri bilmesi ve benimsemesi, iş görme biçimleri, gerek kendi aralarında gerekse paydaş ve müşterileri ile olan ilişki ve iletişim biçimlerini olumlu etkiliyor. Dolayısıyla bu durum kurumun algılanan imaj ve itibarına da olumlu katkı sağlıyor.

Çalışma süresine göre çalışanların kurumsal değerleri doğru ifade etmelerine yönelik dağılım incelendiğinde şirketin üç temel değerinin de on yıla kadar çalışma süresine sahip olan çalışanlarca doğru ifade edildiği görülmüştür. Bunun nedeni kurum kültürü ve değerlerinin öneminin son dönemde işletmelerce daha fazla farkına varılmasıdır. Sürdürülebilir bir yapı için doğru kültüre doğru çalışanın istihdamının gerekli olduğu anlaşılmıştır. Çalışan değerleri ile kurumsal değerler uyum sağlamaz ise iş ortamında direnç ve psikolojik çatışma çıkar, bu durum da şirketin geleceğini tehdit eder. Kendini iş ortamında mutlu hisseden çalışan daha uyumlu olur, kendisini işletmenin bir parçası, ailenin bir ferdi olarak görür. Böylece daha verimli bir çalışma ortamı elde edilir. Bu durum bir işletmenin verimliliği, karı ve itibarı gibi konularda

önemli bir destek unsuru oluşturur. Çalışanlar bir pozisyona başvuru yapmadan önce çalışacakları kurum hakkında en temel veriyi o kurumun temel değerleri hakkında bilgi sahibi olmakla elde ederler. İşe yeni başlayanların kendilerini nasıl bir çalışma ortamının beklediğini anlamalarının bir yolu da kurumsal değerler hakkında bilgilendirilmeleridir. Gerek insan kaynakları gerekse kurumsal iletişim alanında yaşanan düşünsel ve teknolojik gelişmeler son dönemde konunun önemini tekrar ortaya koymaktadır. Buradan hareketle araştırmaya konu olan şirkette kurumsal değerlerin on yıla kadar olan, görece yeni sayılabilecek çalışanlarca daha doğru ifade edilmesinde sözü edilen son dönem gelişmelerinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda da görüldüğü üzere, çalışanların neredeyse tamamı kurumsal değerlerini doğru ifade edebilmektedir. Çünkü işe yeni başladıklarında kendilerine kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bir bilgilendirme yapılmaktadır. Bu bilgilendirme şirketin insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir.

İlaç şirketinde gerçekleştirilen çalışmada kurumsal değerlerin şirketin kurucusu tarafından belirlendiği ve kuruma kazandırıldığı belirlenmiştir.

İşe yeni başlandığında kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılan çalışanların tamamına yakını kurumsal değerleri doğru ifade etmiştir. Buradan hareketle şirketin bilgilendirme çalışması başarılıdır denilebilir.

Yöneticilerle yapılan görüşmeden elde edilen sonuca göre şirkette çalışanların kurumsal değerleri benimseyip benimsemediği ölçülmektedir. Bu bağlamda kullanılan yöntem ise performans görüşmeleridir.

Araştırmada üst düzey yöneticilerin şirketlerinin kurumsal değerlerini doğru olarak ifade edebildikleri belirlenmiştir.

Çalışanlara, kurumsal değerlerin aktarılmasında yönetici demeçlerinin çalışanlarca daha etkili bulunmasının sebebi yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimlerinin gücü, yöneticilerin kurumsal değerleri içselleştirerek yazılı ve sözlü mesajlarında bunu yansıtmaları ve çalışanların yöneticilerinin mesajlarını önemsemesi olarak düşünülebilir. Bu çalışmada yöneticilerle yapılan görüşmede kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında üst düzey yöneticilerce en etkili olduğu

düşünülen kurumsal iletişim aracı doğrudan iletişimdir (toplantı, görüşme vb.). Bu sonuç ile çalışanlardan elde edilen sonuç tutarlıdır.

Çalışanların, kurumsal değerlerin kuruma sağladığı katkıya yönelik tutumları olumludur. Kurumsal değerlerin kurumun itibarını güçlendirdiği yönündeki ifade en yüksek ortalamaya sahiptir. Yöneticiler ile yapılan görüşmede de benzer sonuç çıkmıştır. Üst düzey yöneticiler, kurumsal değerlerin tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir inanç ve anlayış oluşturması, kurum kültürünü güçlendirmesi ve kurumun itibarını güçlendirmesi yönünde katkı sağladığını belirtmiştir.

Katılımcılardan 30-40 yaş arası olanların kurumsal değerlere yönelik tutumları daha olumludur. Uzman kadrosunda çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumları ilaç mümessillerine oranla daha olumludur. İlaç mümessilleri sahada çalıştıkları için sonucun bu şekilde çıktığı düşünülmektedir.

İşe yeni başladığında şirketin kurum kültürü ve değerleri ile ilgili bilgilendirme yapılan çalışanların kurumsal değerlere yönelik tutumları, bilgilendirme yapılmayan çalışanlara oranla daha olumludur.

KAYNAKÇA

AB HAMİD, Mohd Rashid; MUSTAFA, Zainol; SURADİ, Nur Rıza Mohd; IDRIS, Fazli and ABDULLAH, Mokhtar (2011). "Multi-Factor Of Employee Values: A Confirmatory Factor Analytics (CFA) Validation." African Journal of Business Management. 5(32), p. 12632-12640.

ARSLAN, Mahmut (2001). İş ve Meslek Ahlakı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

CHONG, Mark (2007). "The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience." Corporate Reputation Review. 10: p. 201–212.

"Culture Management" (2009). <http://www.mgtsystems.com/products/culture-management.jsp>, Erişim Tarihi: 09. 12. 2009.

DEAL, Terrence. A. and KENNEDY, Allen. A. (2000). Corporate Cultures. New York: Basic Books.

- ERDEM, Orhan ve DİKİCİ, A. Metin (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (29): p. 198-213. <http://www.e-sosder.com/dergi/29198-213.pdf>, Erişim Tarihi: 11.05.2013.
- GERTSEN, Martine Cardel ve ZOLNER, Mette (2012). "Recontextualization of the Corporate Values of a Danish MNC in a Subsidiary in Bangalore." *Group & Organization Management XX(X)*: s.1-32.
- GÖKTAŞ, Bayram; ASLAN, Gökçe; ASLANTEKİN, Filiz; ERDEM, Ramazan (2005). "Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği." *Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8 (3): s.351-372.
- HUSTED, Bryan W.; ALLEN, David B. ; KOCK, Ned (2012). "Value Creation Through Social Strategy." *Business & Society XX(X)*: 1-40.
- INGELSSON, Pernilla; ERIKSSON, Maria ; LILJA, Johan (2012). "Can Selecting The Right Values Help TQM İmplementation? A Case Study About Organisational Homogeneity At The Walt Disney Company." *Total Quality Management & Business Excellence*. 23 (1): 1-11.
- KAYALAR, Murat ve AYTAR, Oğuzhan (2012). "Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği." *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4 (7): s. 47-64.
- KITCHEN, Philip J. ve SCHULTZ, Don E. (2001). *Raising the Corporate Umbrella*. Palgrave.
- SORENSEN, Jesper B. (2002). "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance." *Administrative Science Quarterly*. 47 (1): p. 70-91.
- SUN, Shili ve XU, Zhongcen (2012). "Cultural Values and Their Challenges for Enterprises." *International Journal of Business Administration*. 3 (2): p. 68-73
- ŞAHİN, Ali (2010). "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik." *Maliye Dergisi*. 159, Temmuz-Aralık: s. 21-35.
- TURAN, Selahattin; DURCEYLAN, Belgin; ŞİŞMAN, Mehmet (2005). "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler." *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7 (13): s.181-202.

VURGUN, Levent ve ÖZTOP, Sezai (2011). “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi.” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16 (3): s. 217-230.

YILDIRMAZ, Abdullah (2012). “Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri.” Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi. 1 (1): s.1-8.