

KURUM KÜLTÜRÜ: YAKLAŞIMLAR, UYGULAMALAR VE YANSIMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Beril AKINCI VURAL*
Çisil SOHODOL**

Corporate Culture: A Study On Applications, Approaches, and Reflections

Corporate culture which is defined as shared core values, belief system and the whole that communicates these values by symbols, ceremonies and myths has been one of the most important competitive advantages of today. Especially, corporates which have strong, market-centered cultures that support corporate strategies are likely to gain positive outcomes in terms of effectiveness and efficiency. However, in order to get positive reflections from a corporate culture, first of all, corporations have to manage their culture in an accurate way, communicate their core values and belief system to the staff by using appropriate methods and techniques, do their best to adapt them to this culture, and understand what kind of functions are fulfilled by that culture within the corporation.

The primary aim of this study is to put forward a theoretical framework about corporate culture, and then explore management practices of various firms running in different industries, characteristics of culture, how core values are communicated, and the cultural functions and reflections within those firms. Keeping that primary aim in mind, the field research carried out tries to explore the opinions of middle and large scale corporations about corporate culture and its characteristics, determine what kind of methods are used in order to communicate that culture to the staff and what kind of functions are fulfilled by that culture. According to the results of that research, most of the firms which have been interviewed are found to have a cognitive corporate culture approach, implement various practices in order to manage their cultures and have opinions about the functions of their cultures.

Key words: Culture, corporate culture.

.....

Giriş

Kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamakta ve insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri, tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikten sırasında ortaya çıkan

değer yargıları kültürün birer parçası olarak kabul edilmektedir (Berberoğlu, 1990: 153). Kültürün oldukça geniş bir çalışma alanını içermesi nedeniyle de konu ile ilgili yapılan tanımlarda değişik ifadeler görülmektedir.

* Doç.Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

** Araş.Gör., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

Kültür, hangi çerçevede ele alınsa alınsın bazı öğelerin birleşiminden oluşmaktadır. Yapılan birçok tanımın ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplum üyelerince paylaşılması, insan gereksinimlerine cevap vermesi ve de bütüncü bir eğilimi olmasıdır.

Kültürle ilgili olarak yapılan ve en genel kabul görmüş tanımlardan biri E.B. Taylor'a aittir. Buna göre kültür; toplumun bir üyesi olan insanoğlunu kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Çeçen, 1985: 115). Yapılan bir başka tanımlamaya göre kültür; bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, kültürün bu anlamı gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır ve kısaca "bilgi" anlamına gelmektedir (Oktay, 1996: 89).

Kültürün oluşması için öncelikle insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi gerekmektedir. Kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986: 134). Kurumlar da bu etkileşim ve tecrübenin içinde yer almakta ve ulusal kültürün birer alt birimi olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, her toplumun bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet gösteren kurumların da kendine özgü bir kültürü vardır. Her kurumun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri bulunmakta ve bunlar ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her kurum kendi özelliklerine göre farklı özellikler taşımaktadır (Berberoğlu, 1990: 154). Bu nedenle kurumlar ulusal kültürler içinde birer alt kültür olarak nitelendirilmektedir.

Bir kurumda insan ile ilgili olan her şey kültür olarak nitelendirilmektedir. İşletmeci ve işletme yöneticisi için kültür, kurumun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan toplulukları oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1991: 170). Bu sonuçlar kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi, etkinlik ve verimliliğin sağlanması için gerekli olan ortamın yaratılmasında etkili olmaktadır.

Kurum kültürü konusunda yapılan araştırmaların tarihinin oldukça eski dönemlere kadar uzanmasına rağmen, son 15 yıllık dönem içerisinde bu kavram hızla gelişmiş ve konuya verilen önemde artmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesi yönetim teorisinde meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler olarak gösterilmektedir. Günümüzde özellikleri ve yansıma bulduğu alanlar itibarıyla kurumsal başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan biri haline gelen kurum kültürü, üzerinde hassasiyetle çalışılması, kurum içinde bilinçli adımlarla yönetilmesi gereken bir konu haline dönüşmüştür. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle rekabet yarışının hız kazanmış olması, pazarda bir şirketin ürettiği en yüksek kalitede ve en düşük maliyette mal/hizmetin çok kısa sürede diğer şirketler tarafından taklit edilip bir standart haline getirilmesi nedeniyle üretimden kaynaklanan üstünlüklerin anlamını kaybetmesi ve bu süreçte de şirketlerin elinde kalan en önemli rekabet aracının sahip olduğu insan kaynağı olduğunun farkedilmesiyle birlikte insan kaynağı yönetimi ve bu yönetim pratiğinden türeyen kurum kültürü, şirketler açısından giderek daha önemli hale gelmiştir. Kurumsal hedeflerine sahip olduğu insan kaynağının destek ve katkısıyla ulaşabileceğinin farkına varan birçok şirket açısından çalışanlar tarafından paylaşılan, güçlü bir

kültüre sahip olunması ve bu kültürün şirketlerin amaçları doğrultusunda etkinlik ve verimliliği sağlayacak biçimde yönetilmesi hayati bir önem taşımaktadır.

Ancak şirketlerin varlıklarını sağlıklı bir biçimde devam ettirmelerinde ve rekabet avantajı sağlamalarında çok önemli bir yere sahip olan kurum kültürü konusunun bilinçli bir yönetim ekseni içine değerlendirilip değerlendirilmediği, şirketlerin kurum kültürünü yönetmek, yönlendirmek ya da çalışanlara iletmek adına ne gibi çalışmalar yürüttüğü hakkında araştırma sonuçlarından çok teorik kaynaklardan bilgi edinilebilmektedir. Özellikle ülkemizde şirketlerin konuya bakış açılarına, kurum kültürü ile ilgili bilinçli bir çalışma yürütüp yürütmediklerine ve kurum kültürünün ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerdeki yansımalarının neler olduğuna ilişkin durumun tespit edilmesine ilişkin yeterli çalışma yapılmadığı ve bu alana ciddi bir araştırma eksikliği olduğu görülmektedir. Tüm bu nedenlerle bu çalışmada da öncelikle kurum kültürü hakkında yapılmış çalışmalar doğrultusunda teorik bir çerçeve oluşturmak, kurum kültürünün önemi ve kurumdaki yansımaları üzerine geliştirilen fikirleri ortaya koymak ve ardından da yapılan alan araştırması sonuçlarından elde veriler doğrultusunda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli şirketlerin sahip oldukları kurum kültürü konusundaki yaklaşımlarını, kültürün yönetilmesi noktasındaki uygulamalarını, bu uygulamalar sırasında neyi yapıp neyi yapmadıklarını, kültürün şirketteki hangi alanlar üzerinde yansıma bulduğunu, çalışanlara hangi yollarla iletildiğini ortaya koyan bir profil çıkarıp mevcut durumu belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçların kurum kültürü konusunda çalışmalar yürüten kimselere şirketlerde kültür ile ilgili olarak yürütülen çalışmalar hakkında temel bir fikir

vereceği ve yapılacak başka araştırmalara da zemin oluşturabileceği düşünülmektedir.

Kurum Kültürü Kavramı

Kurum kültürü konusunun, yönetim, iletişim, sosyoloji, antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacılar tarafından çalışılması birbirinden farklı tanımlamaların yapılmasına neden olmaktadır (Vural, 2003: 40).

Toplumda bir kuruluşun veya bir grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standartlar ve değerler ile alışkanlıklar felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koymaktadır. Üyelerin benzer davranış tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur. Aynı durum kurumlar için de geçerli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurum kültürü, kurum üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak da görülebilmektedir.

Kurumlar farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama , kendi içinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli, ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım etmekte ve bu da kurum kültürü olarak bilinmektedir (Eren, 2000: 19).

Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir ve

kurumun misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır (Alemdar ve Erdoğan, 1994: 170). Kurum kültürü ayrıca ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkeni olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 33).

Kurumun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eriten kültür (Goffee ve Jones, 2002: 29), kurum içinde güçlü ya da zayıf nitelik taşıyabilmektedir. Kurum içinde açıkça düzenlenen ve paylaşılan değerler güçlü kültürü oluştururken böyle bir düzenleme ve paylaşımın olmadığı kurumlarda kültür zayıf olarak nitelendirilmektedir. Kültürün güçlü ya da zayıf olmasının yanı sıra her kurumda farklılık gösterebilen, bu nedenle de bir standarda bağlanamayan özellikleri bulunmaktadır. Çünkü kurum kültürü, varolduğu kurumdaki iç dinamiklere göre şekillenerek kendisine özgü bir yapı oluşturmaktadır.

Kültür, bir kurum içinde teknolojik, sosyolojik ve ideolojik boyutlar taşımaktadır. Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Lessem, 1990: 31):

- Teknolojik Boyut*: Teknikler, kullanılan araç ve gereçler ve mekanik sistemler
- Sosyolojik Boyut*: İnsan ilişkileri
- İdeolojik Boyut*: Ahlak anlayışı, mitler, semboller, inanç ve değerler

Erengül'e göre kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar deneimidir (Erengül, 1997: 25). Kurum kültürü,

kurumda çalışan insanların zaman içinde geliştirdikleri anlayışların bir bütünü olarak düşünülmekte (Kırım, 1999: 58) ve kurumun ortaya çıktığı ilk andan itibaren kurucular, çalışanlar, yöneticiler, içinde bulunulan sektör, müşteri ve rakiplerle yürütülen ilişki biçimleri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim tarzı vb. pek çok uygulamadan etkilenerek şekillenip kurumun çalışmalarına yön veren bir nitelik kazanmaktadır. Kültürün oluşumu ve gelişimi üzerinde etkisi bulunan tüm bu süreçler her kurumda farklı özellikler göstereceğinden ortaya çıkan kültürel özellikler de birbirinden farklı şekillenmektedir. Bu nedenle de bir kurum için tek bir doğru kurumsal kültürden söz edilememekte ve ancak varolan ticari durum için doğru olabilen kurum kültürü bulunmaktadır.

Kurum Kültürünün Önemi ve Kurumdaki Yansımaları

Kurumun etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacak nitelikte bir kurum kültürü oluşturmak başarılması en zor işlerden biridir, ancak bu oluşum sürekli başarı için en gerekli unsurdur (Kovancı, 2003: 151). Kurumsal kültür, her kurumun işleri yürütürken izlediği farklı yollar olarak değerlendirilmekte ve bu yollar kurum için başarısızlığın nedeni ya da başarının anahtarı olmaktadır. Kültür, özellikle günümüzün büyük ve modern kurumları için birleşik kalmak adına en güçlü etken olarak değerlendirilmektedir (Goffee ve Jones, 2002: 35). Uygun kurumsal kültür olmadan, kurumda geliştirilen iş stratejileri ve programlarının başarıya ulaşması mümkün görülmemektedir.

Kurumların yaşamını sürdürebilmesi ve başarı sağlayabilmesi için bütün politika ve eylemleri de içeren, sağlam inançların bulunması gerekmektedir. Bir kurumun başarı-

sında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, zamanlama ya da kurumsal yapı gibi unsurlardan önce sahip olunan ruh ve felsefe yani kurumsal kültür önemli bir rol oynamaktadır. (Varol, 1993: 185)

Kurum kültürünün en dikkat çekici özelliği bir kurumda çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılması ve çalışanların kültüre bağlılık göstermeleridir. Çalışanların bağlılığını sağlayan kültür, motivasyonun sağlanması, kurumsal hedeflerin yerine getirilmesi, kurum içindeki ilişkileri düzenlemesi, performansa etki etmesi ve yol gösterici olması gibi pek çok nokta üzerinde yansımaları bulunmaktadır.

Günümüzde kurum kültürü konusuna verilen önemin artmasının bir başka nedeni de kuruma ait kültürel özelliklerin, o kurumu rakiplerinden farklı kılması ve asla tam anlamıyla taklit edilemeyen bir yapı oluşturmalarıdır. Bu nedenle de kültürel özellikler kuruma farklı bir çalışma biçimi ve tarz getirmek suretiyle önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Kültürün bir kurumda günlük faaliyetlerin düzenlenmesinden kurumsal stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına kadar pek çok alanda etkisi bulunmakta ve eğer paylaşılan kültür güçlü, mevcut şartlara uygun ve pazara/piyasaya yönelikse etkinlik üzerinde de olumlu yansımaları bulunmaktadır.

Güçlü bir kültüre sahip olan kurumlarda bir çok işlem, prosedürlere, yazılı dokümanlara ya da sözlü uyarılara gerek duyulmadan sürdürülebilme ve kurumdaki güçlü kültürel paylaşım çalışanlara neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterici bir nitelik kazanmaktadır. Ayrıca mevcut kültür eğer üretken değerlerden oluşuyor ve bu tür değerlere sahip olan çalışanları destekliyorsa

performans üzerinde de olumlu etkilere sahip olmaktadır.

Kurumsal kültürden yukarıda bahsettiğimiz gibi bir rekabet avantajı olarak yararlanabilmek ve performans üzerine olumlu yansımalarda bulunmasını sağlayabilmek için, yönetimin konuya bilinçli bir şekilde yaklaşması ve kültürel değerleri çalışanlara gerektiği gibi iletebilmesi ve kültürü kurumsal amaçlar doğrultusunda yönetmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde kurum kültüründen istenilen biçimde yararlanılması mümkün olacaktır.

Özel Sektör İşletmelerinde Kurum Kültürü Uygulamalarına Yönelik Bir Alan Araştırması

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz artan rekabet ortamında şirketler, geleneksel rekabet araçlarının güç kaybetmesiyle yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Verimlilik ve performansını arttırmak isteyen şirketler, öncelikle etkili yönetilmeleri gerektiğinin farkına varmış ve de başarının esas insan kaynağı üzerinde odaklandığını farketmişlerdir. Bu noktada ise kurum kültürü ve söz konusu kültürün şirket içindeki yansımaları giderek daha önemli hale gelmektedir. Kurumsal hedeflerine sahip olduğu insan kaynağının destek ve katkısıyla ulaşabileceğinin farkına varan birçok kurum açısından çalışanlar tarafından paylaşılan güçlü bir kültüre sahip olunması, çalışanlar arasında eşgüdüm ve koordinasyonun sağlanmasında önemli olan etkili iç iletişim sisteminin bulunması hayati bir rol oynamaktadır. Kurumların mükemmelleşme yolunda günün ve piyasanın gerektirdiği niteliklerde bir kurum kültürü anlayışına sahip olması vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bu nedenle mevcut olan kurum kültürünün analizi ve analiz edilen kurum kültürünün

geliştirilmesi bir kurumun rekabet sürecindeki dezavantajları minimize etmek açısından büyük önem taşımaktadır (Ersen, 2002: 79).

Bu noktadan hareketle yapılan araştırmanın temel amacı kurum kültürü konusunda bilinçli bir yaklaşım olup olmadığını belirlemek ve bu süreçte neyin ne kadar yapıp yapılmadığını ortaya çıkarmaktır. Yapılan alan araştırması ile kapsam içinde bulunan orta ve büyük ölçekli şirketlerin varolan kültürel özelliklerin ne kadar farkına varıldığının, kültürel değerlerin çalışanlara taşınmasında hangi yöntemlerden yararlandırıldığının, şirket yönetimlerinin çalışanları kültürle tanıştırmada bilinçli bir politika izleyip izlemediğinin, kültürel özelliklerin hangi işlevleri yerine getirdiğini ve nasıl sonuçlar doğurduğunun belirlenmesine çalışılmıştır. Yani araştırmanın amacı kurumsal kültürün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını açığa çıkarmak değil şirket yönetimlerinin yaklaşım ve uygulamalarını tespit etmektir.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul-Ankara-İzmir ve Bursa'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekteki şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı kurum kültürü ile ilgili algılamaları değil, mevcut uygulamaları ortaya çıkarmak olduğundan araştırma tüm şirket çalışanlarına değil sadece halkla ilişkiler departmanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu da acaba aynı araştırma şirket çalışanlarına ve onların kurum kültürünü nasıl algıladıklarına yönelik olarak gerçekleştirilseydi nasıl bir tablo elde edilirdi sorusunu gündeme getirmektedir. Bu yüzden de bu araştırmadan elde edilen veriler ihtiyatla değerlendirilmelidir.

Araştırma konu ve zaman açısından sınırlandırılmıştır. Araştırmanın konusunu "şirketlerin kurum kültürü hakkında gerçekleştirdikleri uygulamaları tespit etmek" olarak belirlenmiş, zaman sınırı ise Şubat-Temmuz 2003 olarak çizilmiştir.

Araştırmanın Önemi

Araştırmanın Modeli

Araştırmada kullanılan model tanımlayıcıdır. Bir başka ifadeyle, şirketlerin kurum kültürü uygulamalarının açığa çıkarılmasıdır. Bu araştırma sonuçları neden-sonuç ilişkisi arayan araştırmalar için veri kaynağı işlevi görebilir.

Çalışma Evreni ve Örneklem

Saha uygulaması, ağırlıklı olarak İzmir, Ankara, İstanbul ve Bursa'da sektör ve endüstri farkı gözetmeksizin faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli toplam 152 şirkete rastlantısal örnekleme ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında tekstil, gıda, ilaç, temizlik ürünleri, otomotiv, kimya, finans, turizm, elektronik, inşaat, yayıncılık, reklam ve tanıtım sektöründen şirketler bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Uygulama

Veri toplama aracı olarak "anket formu" kullanılmıştır. Alan araştırmasının amaçları doğrultusunda kapalı ve yarı-kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formlarının bazıları birebir görüşmelerle doldurulurken bazıları şirketlere posta ve e-posta yolu ile gönderilmiştir.

Verilerin Değerlendirilmesi

Veriler SPSS adlı istatistik programında değerlendirilmiştir. Söz konusu sonuçlar sayıda ve yüzde olarak sunulmuştur.

Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Yorum

Araştırma sorularına bağlı olarak elde edilen veriler çeşitli şekil, grafik ve tablolar halinde bu bölümde yer almaktadır. Her şekil, grafik ve tablo ile ilgili bulguların yorumlanması yapılmıştır.

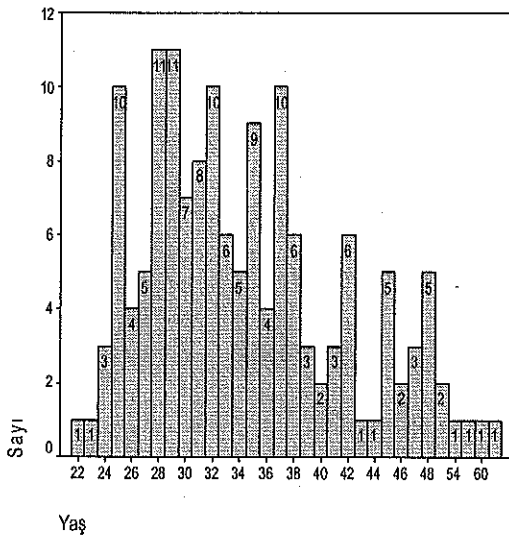
Araştırma sonucunda öncelikle anket formuna yanıt veren şirket çalışanlarının demografik özellikleri ve departman ve pozisyonlarıyla ilgili bilgiler tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Erkek	81	53.3
Kadın	71	46.7

Ankete katılan toplam 152 kişinin 81'i yani %53.3'lük bir kısmı erkek, 71'i yani %46.7'lik bir kısmı kadındır.

Şekil 1. Yaş Dağılımı



Yapılan değerlendirme sonucunda ankete katılanların yaş aralığının 22-62 arasında olduğu görülmüştür. En yoğun olarak karşı-

laşılan yaş aralığı ise 25-37 arasındadır. Bu yaş aralığında toplam 102 kişi bulunmakta ve bunlar ankete katılanların %67.7'sini oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Departmanlarında çalışanların genellikle genç ve orta yaş kuşağı içinde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2. Departman Dağılımı

	Sayı	Yüzde
H.I	61	40.1
I.K	88	57.9
Toplam	149	98.0
Yanıt Vermeyen	3	2.0
Toplam	152	100.0

Sonuçlara göre ankete katılanların %40.9'luk bir bölümü halkla ilişkiler departmanında görev alırken %59.1'lik bölümü insan kaynakları departmanında çalışmaktadır.

Tablo 3. Pozisyon Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Kur.Ile.Dir.	10	6.6
H.I.Müd	25	16.4
H.I.Sef	5	3.3
H.I. Uzm.	22	14.5
I.K.Dir.	5	3.3
I.K.Müd.	42	27.6
I.K. Sef.	25	16.4
I.K.Uzm.	15	9.9
Toplam	149	98.0
Yanıt vermeyen	3	2.0
Toplam	152	100.0

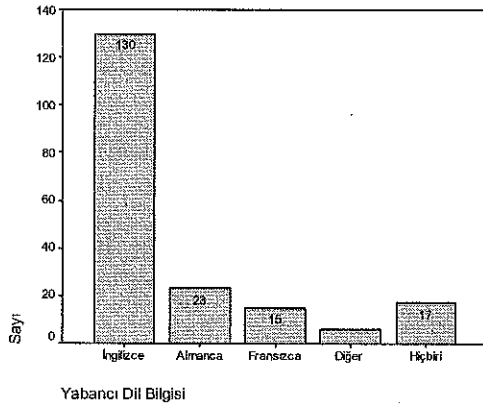
Soruya yanıt verenler 8 farklı pozisyon içinde değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlara göre en büyük yoğunluğun 42 kişi ve %28.2'lik bir yüzde ile İK Müdürlerine, 25'er kişi ve %16.8'lik yüzdeler ile Hİ Müdürleri ve İK Şeflerine ait olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Eğitim Durumu

	Sayı	Yüzde
Lise	15	9.9
Üniv.	103	67.8
Y.Lisans	34	22.4
Toplam	152	100.0

Üniversite mezunları %67.8'lik bir paya sahiptir. Üniversite mezunlarını takiben master derecesine sahip olanlar %22.4'lük kısmı oluşturmaktadır. Yapılan değerlendirmede doktora derecesine sahip çalışan bulunmadığı görülmüştür.

Şekil 2: Yabancı Dil Bilgisi

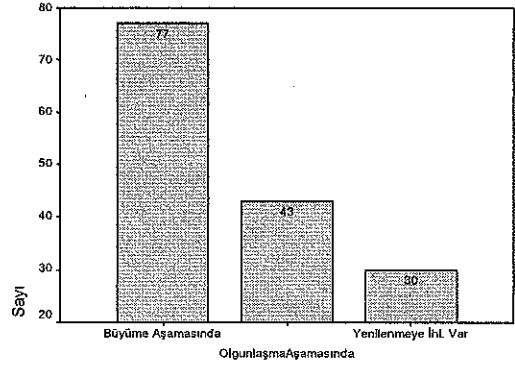


Yapılan değerlendirmede %85.5 oranında İngilizce, %15.1 oranında Almanca, %9.9 oranında Fransızca konuşulduğu belirlenmiştir. Buna karşılık %11.2'lik bir kısım herhangi bir yabancı dili konuşmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlardan da görülebildiği gibi İK ve Hİ departmanlarında çalışanların büyük bir çoğunluğu en az bir yabancı dili konuşabilmektedir.

Yukarıda demografik özellikleri, departman ve pozisyonları hakkında bilgiler verilen şirket çalışanlarının şirketlerindeki kurum kültürünün özelliklerine ilişkin verdikleri

bilgilerin değerlendirilmesi de aşağıda tablo ve grafikler aracılığıyla aktarılmıştır.

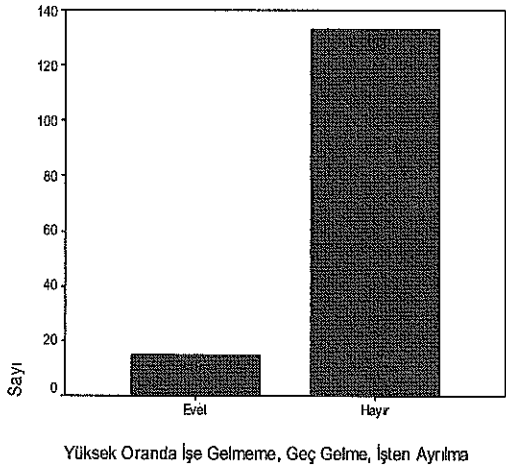
Şekil 3: Şirketlerdeki Mevcut Durum



Şirketinizdeki Mevcut Durum...

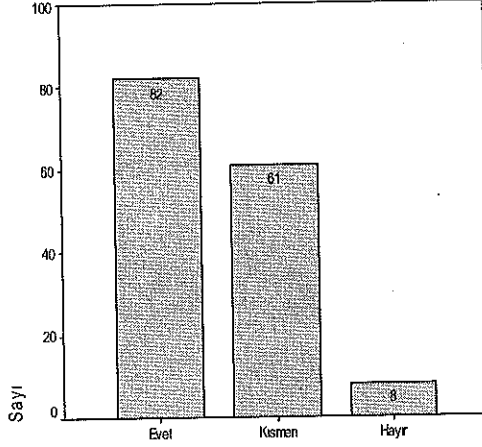
Soruya yanıt veren 150 şirketin %51.3'ü büyüme aşamasında, %28.7'si olgunlaşma aşamasında %20'si ise yenilenmeye ihtiyaç var şeklinde karakterize edilmiştir.

Şekil 4: Şirketlerdeki Yüksek Oranda İşe Gelme-Geç Gelme- İşten Ayrılma Durumu



Şirketlerin sadece 15 tanesinde yani %9.9'luk bir kısmında yüksek oranda işe gelme, geç gelme ya da işten ayrılma söz konusu iken 133 şirket gibi büyük bir çoğunluğunda böyle bir durumla karşılaşmamaktadır.

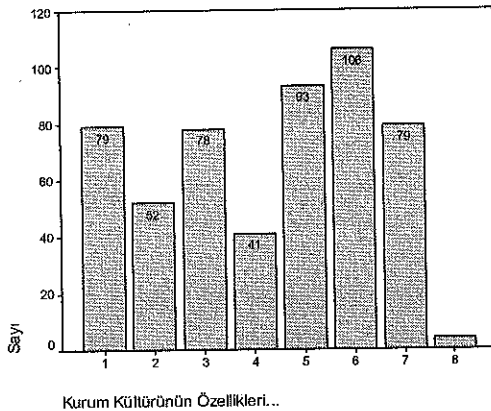
Şekil 5: Kurum Kültürünün Açıkça Düzenlenmesi ve Paylaşımı



Kurum Kültürü Açıkça Düzenlenmekte ve Paylaşılmaktadır...

Şirketlerin %54.3'ünde kurum kültürü açıkça düzenlenmekte ve çalışanlar tarafından paylaşılmaktayken şirketlerin %40.4'ünde kısmen bir paylaşım söz konusudur. Görüldüğü gibi şirketlerin büyük bir kısmında sahip olunan kültür güçlü olarak değerlendirilmektedir. Şirketlerin %5.3'ünde ise kurum kültürü konusunda açık bir düzenleme ve paylaşımın olmadığı tespit edilmiştir.

Şekil 6: Sahip Olunan Kurum Kültürünün Özellikleri

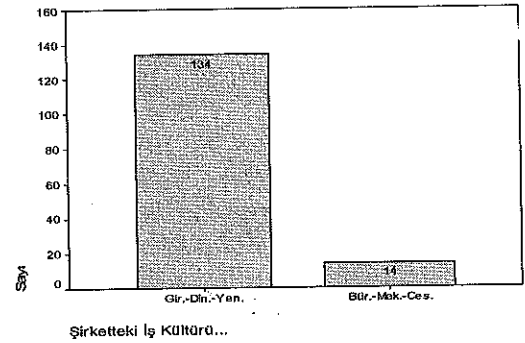


- 1 () Şirketi rakiplerden ayırt etmekte
- 2 () Zaman içinde yavaş değişiklik gösteren kararlı bir yapıda

- 3 () Yazılı olarak ifade edilmeden de anlaşılmakta
- 4 () Şirket slogan, hikaye, seremoni ve törenleri gibi sembolik unsurlarla iletilmekte
- 5 () Şirket kültürüne uygun kişileri işe alma eğiliminde
- 6 () Çalışanlar tarafından bağlılık gösterilmekte
- 7 () Üst yönetim tarafından yansıtılmakta
- 8 () Hiçbiri

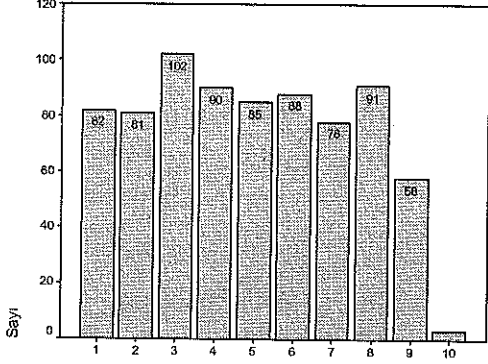
Ankete katılan şirketlerin kurum kültürlerine ait özellikleri sıralarken en fazla tercih edilen özellik %69.7'lik oranla çalışanlar tarafından bağlılık gösterilmekte seçeneği olmuştur. Şirketlerin kurum kültürüne ilişkin özellikleri içinde %61.2'lik oranla şirket kültürüne ilişkin kişileri işe alma eğiliminde, %52'lik oranla üst yönetim tarafından yansıtılmakta ve %51.3'lük oran ile yazılı olarak ifade edilmeden de anlaşılmakta seçenekleri en çok tercih edilenler olmuştur. En az tercih edilen seçenek ise %27 ile şirket slogan, hikaye, seremoni ve törenleri gibi sembolik unsurlarla iletilmekte seçeneği olmuştur.

Şekil 7: Sahip Olunan İş Kültürünün Değerlendirilmesi



Soruya yanıt veren 148 şirketin %90.5'inde iş kültürü girişimci, dinamik ve yenilikçi olarak %9.5'inde ise bürokratik, mekanik ve cesaretsiz olarak değerlendirilmiştir.

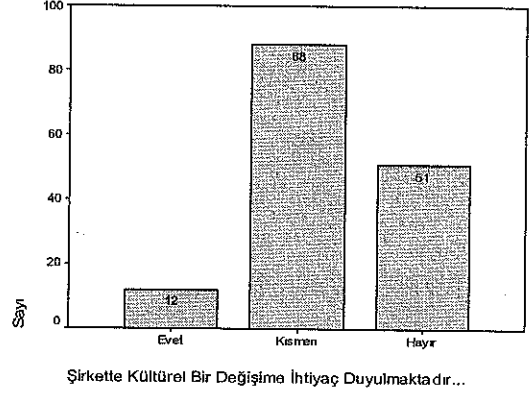
Şekil 8: Kurum Kültürünün Hizmet Ettiği Alanlar



- 1 () Misyon ve stratejileri gerçekleştirmekte
- 2 () Değişimin başarılmasında çalışanlara yol göstermekte
- 3 () Çalışanları motive edip şirkete bağlılıklarını sağlamakta
- 4 () Çalışanların şirket içindeki davranışlarını düzenlemekte
- 5 () Çalışanların performans ve iş tatminliğini arttırmakta
- 6 () Şirket performansını etkilemekte
- 7 () İletişimi kolaylaştırmakta
- 8 () İşbirliği ve takım çalışmasını teşvik etmekte
- 9 () Günlük operasyonlara etki etmekte
- 10 () Hiçbiri

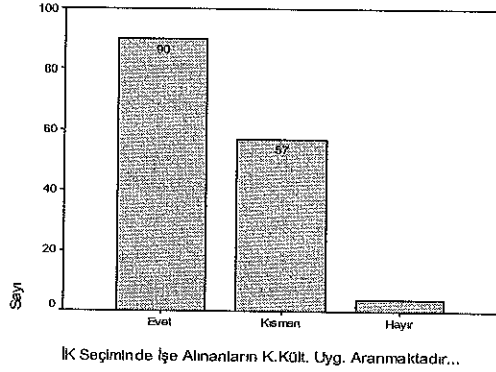
Şirket kültürünün en fazla hizmet ettiği alan %67.1 oranıyla *çalışanları motive edip şirkete bağlılıklarını sağlaması* olarak tespit edilmiştir. Bunun takiben %59.9 oranla *işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etmesi*, %59.2'lik oranla *çalışanların şirket içindeki davranışlarını düzenlemekte*, %57.9'luk oranla *şirket performansını etkilemekte*, %55.9 oranla *çalışanların performans ve iş tatminini arttırmakta* seçenekleri tercih edilmiştir. En az tercih edilen seçenek ise %38.2 oranıyla *günlük operasyonlara etki etmekte* seçeneği olmuştur.

Şekil 9: Kültürel Değişime Duyulan İhtiyaç



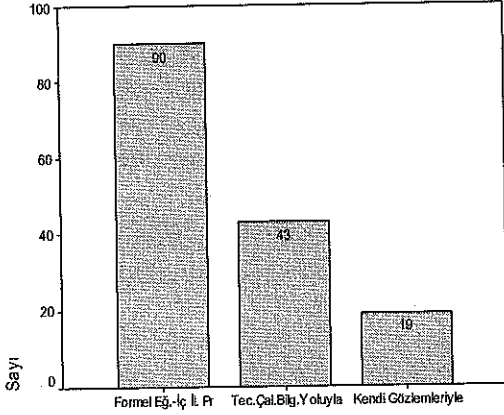
Şirketlerin %7.9'unda kültürel bir değişime ihtiyaç duyulurken %58.3'ünde kısmi bir değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Şirketlerin %33.8'inde ise kültürel bir değişime ihtiyaç duyulmadığı belirtilmiştir.

Şekil 10: İnsan Kaynağı Seçiminde Kurum Kültürüne Uygunluk



Şirketlerin %59.6'sında işe alınanların kurum kültürüne uygun olmasına dikkat edilirken %37.7'sinde kısmen bir uygunluk aranmaktadır. Şirketlerin sadece %2.6'ında işe alınanların kurum kültürüne uygunluğunun aranmadığı belirtilmiştir.

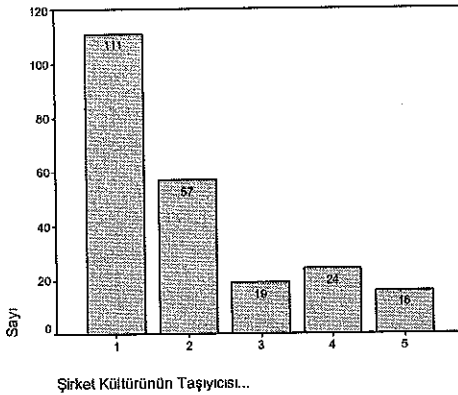
Şekil 11: Çalışanların Kurum Kültürü ile Tanışma Yolları



İşe Yeni Başlayanlar Kültürle Tanışması...

Şirketlerin %59.2'sinde çalışanları mevcut kültürle tanıştırmak amacıyla formel eğitim ve iç iletişim programlarından yararlandığı belirlenmiştir. Formel eğitim ve iç iletişim programına sahip olmayan şirketlerin %28.3'ünde tecrübeli çalışanlardan bilgilenme yolu ile %12.5'inde ise zaman içinde gözlem yolu ile işe yeni başlayanlar mevcut kültürle tanışmaktadır.

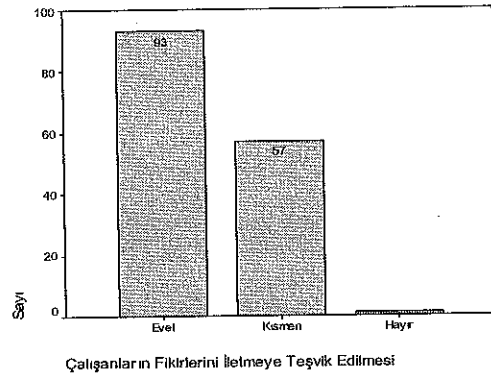
Şekil 12: Kurum Kültürünün Taşıyıcıları



- 1 () Temel değer ve inançlar
- 2 () Rol modeli olan liderler ve kahramanlar
- 3 () Kültürü yansıtan şirkete ilişkin hikaye ve mitler
- 4 () Tören ve semboller
- 5 () Hiçbiri

Yapılan değerlendirmede şirket kültürünün taşıyıcısı olarak en fazla %73 oranı ile temel değer ve inançlardan yararlandığı ortaya çıkmaktadır. Daha sonra %37.5 oranı ile rol modeli olan liderler ve kahramanlar, %15.8 gibi az bir kesimde ise tören ve semboller kültürün taşıyıcısı olarak görülmektedir

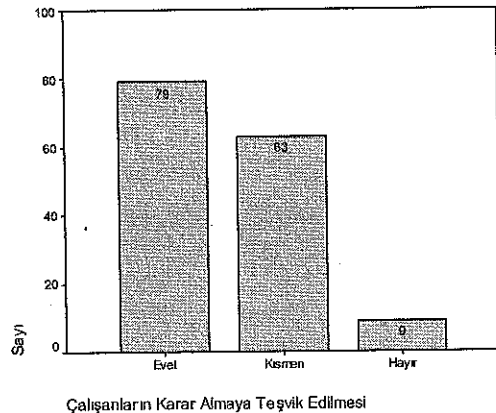
Şekil 13. Çalışanların Fikirlerini Paylaşmaya Teşvik Edilme Durumu



Çalışanların Fikirlerini İletmeye Teşvik Edilmesi

Soruya yanıt veren şirketlerin %61.6'sında çalışanlar işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda fikirlerini paylaşım için teşvik edilirken %37.7'sinde kısmen teşvik söz konusudur. Görüldüğü gibi şirketlerin çoğunda iş seviyesinde katılım söz konusudur

Şekil 14. Çalışanların Karar Almaya Teşvik Edilme Durumu



Çalışanların Karar Almaya Teşvik Edilmesi

Şirketlerin %52.3'ünde çalışanlar karar almaya teşvik edilirken %41.7'sine kısmen bir

teşvik söz konusudur. Görüldüğü gibi çoğunluğunda yönetsel seviyede katılım söz konusudur.

Tartışma ve Sonuç

Bir tanımlayıcı araştırma özelliği taşıyan bu çalışmanın bulguları sonuçlarına bağlı anket katılan ortak ve büyük ölçekli şirketlerin sahip oldukları kurum kültürünün genel özelliklerini ortaya koymaktadır. Yukarıda şirket çalışanlarının anket formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar ortaya konmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre şirketlerin sahip oldukları kurumsal kültüre ilişkin şu şekilde bir değerlendirme yapmak mümkündür:

-Şirketindeki mevcut durumu büyüme aşamasında olarak ifade eden toplam 77 şirketin %57.9'unda sahip olunan kültür güçlü olarak nitelendirilmiştir. Bu da göstermektedir henüz büyüme aşamasında bulunan şirketlerde de açıkça paylaşılan ve çalışanlar tarafından paylaşılan güçlü bir kültür yaratılması mümkün olmaktadır.

-Sahip olunan kurum kültürünü güçlü olarak nitelendiren şirketlerin %95'inde yüksek oranda işe gelmeme, işe geç gelme ya da işten ayrılma gibi sorunlarla karşılaşılmadığı belirtilmiştir. Elde edilen bu bulguda güçlü kurumsal kültürün çalışanların şirkete bağlılıklarını arttırdığı hipotezini doğrulamaktadır. Bu bilgiyi destekler bir biçimde kültürlerine ait özellikleri sıralayan şirketlerde en fazla tercih edilen özellik %69.7'lik oranlar 'çalışanlar tarafından bağlılık gösterilmekte' seçeneği olmuştur.

-Sahip oldukları kurum kültürünün hizmet ettiği alanlara baktığımızda da şirketlerin en fazla %67.1 oranıyla *çalışanları motive edip*

şirkete bağlılıklarını sağlaması seçeneğini tercih etmiş olduklarını görmekteyiz. Görüldüğü gibi kurum kültürü çalışanların bir arada tutulması, şirkete olan bağlılıklarının bu yolla da motivasyonlarının sağlanması açısından kilit bir rol oynayarak çok önemli bir rekabet avantajı yakalanmasına yardımcı olmaktadır. Burada olumlu sayılabilecek bir nokta da şirketlerin kültürün birleştirici ve bağlayıcı öneminin farkına varmış olmasıdır.

-Kurum kültürünün işlevleri hakkında elde edilen bulgulardan en dikkat çekici olanı en az tercih edilen seçeneğin %38.2 oranıyla *günlük operasyonlara etki etmekte* seçeneği olmasıdır. Oysaki kurumun kültürüne ait özelliklerin günlük işlerin ve ilişkilerin yürütülmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

-Dikkat çekici bir başka nokta olarak da kurum kültürüne ait özelliklerin sıralanmasında *yazılı olarak ifade edilmeden de anlaşılmakta* seçeneğinin %51.3 oranı ile en çok tercih edilenler arasında olmasıdır. Şirketlerin verdikleri yanıtlardan elde edilen bu veri kurum kültürünün, kurum içerisinde herhangi bir kitapçık, yayın, talimatname ya da başka bir yazılı bilgilendirme aracına gerek olmadan da anlaşılabilceğinin, çalışanlar tarafından algılanabileceğinin bir ifadesi olmaktadır.

-İş kültürünün *girişimci-dinamik-yenilikçi* olarak nitelendirildiği şirketlerin %62.4'ünde kısmen de olsa kültürel bir yenilenmeye ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bu da bizlere şirket açısından iyi ve olumlu özellikler taşıyan kültürel özelliklerinde süreklilik gösteremeyeceğini ve zaman içinde piyasanın gerektirdiği koşullara uygun olarak yenilenmesi gerektiğini ve şirketlerinde bu ge-

rekliliğin farkında olduğunu bir kez daha göstermektedir.

-Kendisini *girişimci-dinamik-yenilikçi* olarak gören şirketlerin %58.3'ü şirketin hayat eğrisini büyüme aşamasında, %32.6'sı da olgunlaşma aşamasında değerlendirmektedir. Kendini *bürokratik-mekanik-cesaretsiz* olarak tanımlayanların %53.8'i yenilenmeye ihtiyaç duymaktadır. Bir önceki maddede verilen bilgilere paralel olarak bazı şirketler kendisini *dinamik-girişimci-yenilikçi* olarak tanımlamasına rağmen yenilenmeye ihtiyaç duydıklarını belirtmiştir. Bu da şirketlerdeki yenilenme ihtiyacının her zaman gerekli olduğunu ortaya koyan bir veri olmuştur.

-Kurum kültürünü güçlü olduğunu belirten şirketlerin %79'unda insan kaynağının seçim sürecinde kurum kültürüne uygunluk, %21'inde kısmen uygunluk arandığı belirtilmiştir. Kültürünü güçlü olarak nitelendiren şirketlerin hiçbirinde kurum kültürüne uygun olmayan bir insan kaynağı seçim sürecinin bulunmadığı belirtilmiştir. Elde edilen bu bulgular kurum kültürünün kendisine uygun kişileri işe alma eğiliminde olduğunun önemli bir göstergesi olmuştur.

-Şirketlerin büyük çoğunluğunun (%73) kurum kültürünün taşıyıcısı olarak en fazla temel değer ve inançlardan yararlandığı tespit edilmiştir. Buna karşılık kültürü yansıtan şirkete ait hikaye ve mitler aracılığıyla kurum kültürünün taşınmasının en düşük düzeyde tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Bu veriyi doğrular biçimde kurum kültürünün özelliklerini belirlemeleri istendiğinde şirketlerin en az işaretledikleri seçenek 'şirket slogan, hikaye, seromoni ve törenleri gibi sembolik unsurlarla iletilmekte' seçeneği olmuştur. Bu da şirketlerde slogan, hikaye ya da mitler gibi sembolik unsurların pek fazla tercih edilmediğini ortaya koymuştur.

-Araştırmaya katılan şirketlerin yarısından fazlasında (%59.2) işe yeni başlayan çalışanların kurum kültürü ile tanıtılmasında formel eğitim ve iç iletişim programlarından yararlandığının tespit edilmesi kurum kültürü konusunda bilinçli bir yönetim politikası izlemenin giderek yaygınlaştığının bir göstergesi olmuştur.

-Şirketlerin %52'sinin kültürün üst yönetim tarafından yansıtıldığını ifade etmesi kurum kültürünün oluşmasında yönetici davranışlarının ve yönetim aktivitelerinin ne derece önemli olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

-Güçlü bir kurum kültürüne sahip olduklarını ifade eden şirketlerin %66.9'unda çalışanların işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda fikirlerini iletmeye teşvik edildikleri yani bu şirketlerin çoğunda iş seviyesinde bir katılımın söz konusu olduğu görülmüştür. Ayrıca bu şirketlerin %58.6'sında çalışanların karar almaya teşvik edildiği yani güçlü bir kültüre sahip şirketlerin yarısından fazlasında yönetsel seviyede katılım olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yorumlandığında iş ve yönetim seviyesinde katılımının sağlandığı şirketlerde çalışanların kültürel özellikleri daha fazla paylaştığı ve kültürün güçlü bir özellik kazandığını söylemek mümkün olmaktadır.

-Yine sahip olunan iş kültürünü girişimci, dinamik ve yenilikçi olarak nitelendiren şirketlerin %58.6'sı çalışanların karar almaya teşvik edildiği bir kültürel ortama sahip olduklarını belirtirken, kendisini bürokratik, mekanik ve cesaretsiz olarak tanımlayan şirketlerin hiçbirisi çalışanların karar almaya teşvik edilip edilmediği hakkındaki soruya 'evet' yanıtı vermemişlerdir. Bu da göstermektedir ki çalışanların yönetsel katılıma teşvik edilmesi şirketlerin daha aktif, dina-

mik, girişimci ve yenilikçi bir yapıya kavuşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde görülmektedir ki; günümüzde şirketler kurum kültürü konusunda oldukça bilinçli bir çerçeve içinde hareket etmeye başlamışlardır. Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunun sahip oldukları kültür, bu kültürün özellikleri ve yansıma bulduğu alanlar hakkında fikre sahip olması, işe yeni başlayan çalışanların kültürle tanıştırılmasında formel iç iletişim-egitim programlarından yararlanılması ve şirket içinde çeşitli yöntem ve teknikler aracılığıyla kültürün taşınmasına yönelik çalışmalar yürütülmesi şirketlerin kurum kültürünü amaçları doğrultusunda ve bilinçli bir şekilde yönetebilme çabalarının açık bir göstergesi olmaktadır. Ancak yapılan değerlendirmede şirketlerin kurum kültürünün taşınması amacıyla genellikle temel değerler ve inançlardan yararlanılmasına odaklandığının ve diğer yöntem ve tekniklerden yeterince yararlanmadığının ortaya çıkması bu noktada tek bir noktaya odaklanıldığını ortaya koymuştur. Oysaki çalışanların kültürle gerçek anlamda bütünleşebilmesi için iletilmek istenen ana

mesajların çeşitli teknik ve kanallar aracılığıyla çalışanlara ulaştırılması ve benimsetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin kültürel değerlerin taşınmasında temel değer ve inançları destekleyecek biçimde diğer yöntem ve tekniklerden de daha fazla yararlanılması uygun olacağını düşünmekteyiz.

Şirketlerinin bir çoğunun sahip oldukları kültürel özelliklerin rakiplerinden ayırt edilebilme noktasında etkili olduğu hakkında görüş bildirmesi, güçlü bir kurum kültürüne sahip olduğunu belirten şirketlerde yüksek oranda işe gelmeme, geç gelme ya da işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşılmasının dile getirilmesi ve söz konusu güçlü kültürün çalışanların bağlılıklarını artırıp motivasyon ve performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunun görülmesi kurum kültürünün günümüzde önemli bir rekabet aracı ve avantajı olduğunun da açık bir göstergesi olmuştur. Bu nedenle de şirketlerin kurum kültürünün oluşturulması, korunması ya da gerekli durumlarda değiştirilmesi noktasında çok dikkatli davranması ve sahip olunan bu rekabet avantajından en etkili biçimde yararlanması gerekmektedir.

Kaynakça:

- ALEMDAR Korkmaz, İrfan Erdoğan (1994) **Popüler Kültür ve İletişim**, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- BERBEROĞLU Güneş (1990) "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Eskişehir.
- ÇEÇEN Anıl (Haziran 1985) "Kültür Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.18, S.2.
- ERDOĞAN İlhan (1991) **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.
- EREN Erol (2000) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- ERENGÜL Bilge (1997) **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- ERSEN Haldun (2002) **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayın, İstanbul.

- GOFFEE Rob, Gareth Jones (2002) **Kurum Kültürü**, çev:Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayınları, Ankara.
- KOVANCI Ahmet (2003) **Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KREPS, G.F. (1986) **Organizational Communication**, Longman Inc., Newyork .
- Lessem Ronnie (1990) **Managing Corporate Culture**, Gower Publishing Co., USA.
- OKTAY Mahmut (1996) **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınevi, İstanbul
- SABUNCUOĞLU Zeyyat (2001) **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- VAROL, Muharrem (1993) **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniv. İletişim Fakültesi Yayınları No:2, Ankara.
- VURAL Beril Akıncı (2003) **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul.

