

# Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları: Ikea Örneği<sup>1</sup>

**Elif SUNGUR**

Öğretim Görevlisi

Maltepe Üniversitesi

İletişim Fakültesi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

elifsungur@maltepe.edu.tr

## Özet

Bir toplum içinde doğup gelişen kurumlara o toplumun kültürel öğeleri etki eder, kurumun kültürü içinde oluştuğu toplumun bir alt kültürüdür. Bu nedenle kurumların ülke orijinleri, kurum kültürleri üzerinde etkilidir. Kurum kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan; kurumun var oluş nedenini, iş yapma biçimlerini, hakim değerlerini, inançlarını içeren, çevresi ile iletişimde kurumun rotasını çizen bir sistemdir. Kurum kültürüne çalışanların uyumunun sağlanması iyi iş sonuçlarının elde edilmesi açısından önemlidir. Kurum kültürünü etkileyen ülke orijini kavramının tanımı küreselleşme nedeniyle oldukça zorlaşmıştır. Küresel pazardaki aktörlerin çokluğu nedeniyle, çalışanlar için bütün dünya bir iş yerine dönüşmüştür. Ülke orijini konusuna yakından bakıldığında, “yeni İsveçlilik” denilebilecek bir kavramla karşılaşılır. İsveçlilik nedir? İsveç coğrafi olarak bildiğimiz dünyanın biraz dışındadır, eski bir sanayidir ve uzaklığı dezavantajdır. Ancak çağın yeni iletişim teknolojileri ile bunları avantaja dönüştürmektedir, değişik sektörlerde bir çok markanın “İsveçli” olduğu fark edilmektedir. Scania, Volvo, Ericsson, Oriflame, IKEA bunlardan birkaçıdır. IKEA markası, perakende sektöründe “İsveçli” marka kimliği ve kurum kültürü ile yer almaktadır. IKEA iş fikri ve başarı kriterleri İsveç ulusal kültürüne dayandırılmıştır. IKEA başlangıçtan beri aynı kalan başarı kriterleri ve farklı pazarlarda tekrarladığı “tek, biricik “tarzı ile farklılaşmaktadır. Makalede, IKEA iş fikrinin dayandırıldığı İsveç ulusal kültürünün özelliklerinin kurum kültürüne ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansımaları IKEA İstanbul Ümraniye mağazasında yapılan bir dizi niteliksel ve niceliksel araştırma sonuçları irdelenerek gösterilecektir.

*Anahtar kelimeler:* Kurumsal kültür, ülke orijini, IKEA.

•••••

Makale geliş tarihi: 4.12.2018 • Makale kabul tarihi: 10.01.2019

Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi • © 2019 • 5 (2) • kış/winter: 109-133

<sup>1</sup> Bu çalışma 2007 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

# Reflections Of Country Of Origin Upon Corporate Culture, Practices of In-house Communication and Human Resources Management: Case Study on IKEA

**Elif SUNGUR**

Lecturer

Maltepe University

Faculty of Communication

Department of Public Relations and Publicity

elifsungur@maltepe.edu.tr

## Abstract

The cultural factors of a society affect a corporation that stems and develops in that society. The culture of the corporation is a sub-culture of the society in which it develops. Thus, the origins of corporations are effective in the cultures of their own corporate cultures. Corporate culture is a system shared by staff, that defines the mission, believes and corporate's priorities in its surroundings. The adaptation of staff to the corporate culture is vital to obtain good business results. This is achieved by in-house corporate communication and human resources methods. Defining "origin of the corporation" that effects corporate culture, has become harder because of globalization. Actors in the global market are generally multinational and the world has become a workplace for people. When the subject of "origin of the corporation" is examined, a concept called "New Swedishness" comes up. What is "Swedishness"? Sweden is geography that we are not really familiar with. It is an old industry. Lately, it has turned all such kinds of disadvantages into advantages making good use of modern communication technologies. Many brands are Swedish; Scania, Volvo, Erickson, Oriflame, Ikea are some of them. Ikea takes place in the retail sector with its Swedish brand identity and corporate culture. Ikea concept and criteria of success are based on Swedish national culture. Ikea differentiates due to its criteria of success that has remained unchanged since the beginning and its uniqueness in different markets. In this paper, the reflections of Swedish national culture upon the corporate culture and human resources practices of Ikea will be examined with qualitative and quantitative methods experimented in Istanbul Ümraniye Ikea organization.

*Keywords:* Corporate culture, IKEA, origin of corporation.

•••••

Article arrival date: 4.12.2018 • Article acceptance date: 10.01.2019

Maltepe University Journal of Faculty of Communication • © 2019 • 5 (2) • kış/winter: 109-133

## Giriş

Yönetim disiplini çerçevesinde kurum kültürü hem stratejik yönetim açısından, hem de çalışanların kurum içinde uyumu ve başarısının sağlanması açısından önemlidir. Çeşitli kriterler açısından iyi iş sonuçları alabilen kurumların uygun kurum kültürlerine sahip oldukları görülmektedir. Kurum kültürünün oluşmasında kurucunun ve kurumun içinden çıktığı ulusal kültürün etkisi vardır. Kurum kültürü, ulusal kültürün bir alt kültürüdür.

Örgüt kültürü kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip, çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar için şekillendirilir. Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması ve gerekli durumlarda değiştirilmesi zorunluluğu örgüt kültürü yönetimini güncel hale getirmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün sağlayacağı artı değerlerden yararlanabilmek için örgüt kültürü yönetilmelidir. Örgüt kültürü yönetiminde temel amaç örgütün stratejik ve operasyonel amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşmasını sağlamaktır (Unutkan, 1995: 97).

Uluslararası işletmeciliğin önem kazanmasıyla ana kuruluşa bağlı kuruluşlar farklı kültürel ortamlarda çalışmaya başlamışlardır. Bu tür uluslararası işletmeleri yönetenler gittikleri ortamın kültürel değerlerini kısmen kabullenirler. Ancak, kendi kültürlerinin önemli öğelerini korurlar. Gelişmiş ülkelerden gelen yabancı yöneticiler kendi kültürel ortamlarında etkili olan yönetim prensiplerini yeni kültürel ortamlarında da uygulamak isterler. (Erdoğan, 1987:56)

Bir organizasyonun oluşturacağı alt kültür genel kültürden bağımsız olarak düşünülemez. Benzer yönetim felsefe ve prensiplerine sahip işletmelerde, benzer işletme alt kültürü varsa etkinlikler eşit olabilir. Halbuki genel kültürel ortamlar farklı olunca işletme alt kültürlerinin benzer olması olağan değildir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmıştır fakat bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. (Erdoğan, 1987:56)

Küreselleşme ortamında stratejiyle uyum içinde tutulması gereken kurum kültürünün yönetimi önemli hale gelmektedir. Global şirketlerin çoğunluğu ulusal değerlerden evrensel değerlere doğru kaymakta, kimi ülke kökeni unsurunu silikleştirmekte, ülke kültürlerinden bağımsız merkezi üst yapılar kurarak ev sahibi ülkelerdeki operasyonlarını da daha çok o ülkenin kültürel kodlarına uygun olarak yürütmeye çalışmaktadırlar. Bir yandan da yükselen bir değer olarak ülke markaları gündeme gelmeye başlamıştır. Güçlü bir ülke markası, kapsadığı tüm değerleri ile bir şirket markasının uluslararası pazarda pozisyon almasına yardımcı olabilmektedir.

Hofstede kurumsal kültürün ulusal kültürden farklı olduğunu söyler, kültür kelimesi hem uluslar hem de organizasyonlar için kullanılırken iki ayrı kültür çeşidinin benzer bir olgu olarak düşünülmesine yol açmaktadır oysa bu doğru bir yaklaşım değildir, ulus bir organizasyon değildir ve iki tip kültürün doğası farklıdır. Hofstede ulusal kültürler ve boyutları ile ilgili araştırmasının sonuçlarının kurumsal kültürleri anlamada kısmen yardımcı olacağını belirtir. ( Hofstede, 2001:234)

Hofstede'in kültürel farklılıklar üzerine 40 ülkede yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasında beş değişken ele alınmıştır. Bunlar; güç aralığı, bireycilik- ortaklaşa davranışçılık, erillik-dişilik, belirsizlikten sakınma, yaşamda uzun ve kısa vadeli yönelimdir. (Bakan vd. 2004:87) )

Bir ülke markasının boyutları o ülkenin insanları, turizm, yatırımlar, iç ve dış politikalar, ihraç ettiği markalar ve kültür mirası olarak sıralanabilir. Ülke markası sembolik bir yapıdır; unutulmazdır, çekicidir, benzersizdir, ulusal niteliklerle ilintilidir. (Mihalache vd. 2005:102)

Ülke orijini unsurları temel ve yardımcı değerler olarak ayrılabilir. Temel değerler kurumun uygulamalarını tanımlamada yardımcı değerlere göre daha önemlidir. Ana ve bağlantılı ülkelerin kültürel değerleri arasında bir çatışma olursa bu bir çözüme ulaşmak için en fazla çaba gösterilmesi gereken noktadır. Kültürel değerler kurumun toplum içinde bu değerlere tutunarak meşruiyet oluşturmasıyla bağlantılıdır, bu nedenle temel değerlere uygun davranılmadığında meşruiyet dolayısıyla etkinlik tehlike altına girmiş olur (Farndale ve Paauwe, 2005).

Şirketlerin uluslar arasılaşma stratejilerinde de ülke orijini konusu önemli bir değişken olarak yer alır. Örneğin Amerikan şirketleri şekilci bir merkeziyete sahipken, Japon şirketleri informal bir merkeziyet uygularlar.

## **Kurum Kültürü ve Ülke Orijini**

### **Kurum Kültürü ve Strateji İlişkisi**

Stratejik yönetim süreci, stratejilerin geliştirilmesinden başlayarak, uygulanması ve alınan sonuçların kontrol edilmesi aşaması ile devam eden bir çevrimdir. Örgüt kültürü ve strateji arasında bir ilişkinin varolduğu ve stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında örgüt kültürünün büyük önem taşıdığı tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Örgüt kültürü ile

izlenen stratejiler arasında uygunluğun sağlanması gerekliliği, aksi halde başarının sağlanamayacağı bilinen bir gerçektir. (Unutkan,1995:78)

Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Kurum kültürü organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Bu açıdan kurum kültürü çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.(Vural, 2003:41)

Strateji ile kurum kültürü arasındaki uygunluğun sağlanmasına yönelik olarak öne sürülen farklı iki yaklaşım vardır. Bunlardan ilki, stratejinin kurum kültürüne uyması gerektiğini öne süren yaklaşım, diğeri de, kurum kültürünün stratejiyi izlemesi gerektiğini öne süren yaklaşımdır. Stratejinin örgüt kültürünü izlemesi gerektiği yaklaşımını benimseyen araştırmacılara göre, kültürel unsurların strateji geliştirme sürecinde dikkate alınması gerekir. Stratejik alternatifler arasından seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi, örgüt kültürüne uygun olmayan stratejilerin daha baştan elimine edilmesi önerilir. Örgüt kültürü ile uyumlaşmayan bir stratejinin uygulanması sırasında güçlüklerle karşılaşılacağı ve bunların aşılammaması halinde başarısızlığın ortaya çıkacağı açıktır. Aksi durumda, güçlü bir örgüt kültürü ile uyum içinde olan stratejinin büyük başarıları da beraberinde getireceği de belirtilmelidir. (Unutkan, 1995:102)

Kurum kültürünün stratejiyi izlemesi gerektiğini savunan yaklaşıma göre, işletme alternatif stratejiler arasından seçim yaparken örgüt kültürünün sabit faktör olarak ele almaz, gerekli hallerde değiştirilebileceğini ve değiştirilmesi gerektiğini ileri sürer. Ancak, ileri sürülen kültürel değişimin nasıl gerçekleştirileceği önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar. (Unutkan, 1995:83)

Stratejinin pazar koşullarına ve organizasyonel amaçlara uygun olmasının yanı sıra kurum kültürüne de uygun olması zorunluluğu vardır. Kurum kültürü tarafından desteklenmeyen bir strateji uygulamada ciddi direnmelerle karşılaşacaktır. Çalışanlar tarafından benimsenmeyecek ve uygulanmayacaktır. Kurum kültürü tarafından desteklenen strateji organizasyona önemli bir rekabetçi üstünlük sağlayacak, dış çevreye, sosyal ve ekonomik değişimlere uyumu kolaylaştıracaktır. (Vural, 2003:43)

Bir organizasyonda belirlenen stratejinin başarıya ulaşması için iç kültürel uyumun sağlanmış olması gerekir. Kültürün bağlayıcılığı ve tutarlılığı boyutları iç kültürel uyumun

sağlanmasını etkiler. Bu boyutların unsurları, kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve sınırları, güç ve otorite dağılım kriterleri iş yerinde ve sosyal ortamda iletişim ve etkileşim tarzları, ceza ve ödül sistemi, inanç ve değerlere bağlı davranışlar, ortak semboller olarak gösterilebilir (Vural, 2003:44). Güçlü bir kurum kültürünün oluşturulup korunmasında özen gösterilmesi gereken en önemli nokta, etkili örgütsel iletişimdir. Örgüt içi iletişimin asıl işlevi kurum kültürünü güçlendirmektir. (Arcangelli vd.,2004:322)

### İsveç Ülke Orijini ve İsveç Değerleri

“Yeni İsveçlilik” denilebilecek bir kavram günümüz kitle iletişiminde popüler kültürün tüm renkleri ile yerini almaktadır. Tipik İsveçlilik nedir? İsveç coğrafi olarak bildiğimiz dünyanın biraz dışındadır, eski bir sanayidir ve uzaklığı dezavantajıdır. İsveçlilik ya da İsveç kökeni kendi içinden çıkan bir çok markayı etkilemektedir. Farklı sektörlerde bir çok markanın “İsveçli” olduğu fark edilmektedir. Scania, Volvo, AstraZeneca, Ericsson, Oriflame, IKEA bunlardan birkaçıdır. Larsson ve arkadaşları yaptıkları araştırmada, İsveç özellikleri taşıyan kurum kültürlerinin bazı özelliklerini IKEA, H&M gibi şirketlerin güçlü yanları olarak tanımlamışlardır. (Larsson vd, 2003)

İsveç ulusal değerlerin başında “eşitlik” gelir. İsveç kültürü herkesin aynı değerde olduğuna inanılan basit bir eşitlik anlayışını kabul eder. Bu özelliği ile ki tüm dünyada “home of the people” olarak adlandırılmaktadır. –İsveçliler eski başbakan Per Albin’in İsveç’i “insanların evi” yaptığını, Ingvar Kamprad’ın da bu evi döşediğini söylerler-.

İsveç 19.Yüzyılın sonlarında Avrupa’nın en fakir ülkesiyken, son 50 yılda dünyanın en zengin ülkesi olmaya doğru bir değişim göstermiştir. Bu değişimin en önemli nedenlerinde biri yapılan buluşlardır. İsveç kültürüne has “yaratıcılık” özelliği ülkenin çok az olan doğal kaynakları ve zor yaşam şartları nedeniyle ortaya çıkmıştır. Yine bu özelliğe bağlı olan “design” -tasarım- da da İsveç endüstriyel anlamda lider konumdadır. İsveç tasarımlarını karakterize eden özellikler ise, “safılık”, “basitlik”, “doğaya yakınlık” gibi niteliklerdir. (<http://www.sweden.se>)

“İsveçli” olmak, “iyi”, “dayanıklı, sağlam” ve “sağlıklı” sıfatlarıyla nitelendirilir. “Samimiyet”, “malîyet bilinçlilik”, “gösterişsizlik”, “gerçekçilik” özellikleri de İsveç kültürüne has özelliklerdir. İsveç yönetim stili ise, kararlarda tam olarak belirgin olmayan, hoş bir gizemi içerir. (Kling vd.2003:32) İsveçlilerin iş yaşamına odaklanıldığında kendilerine özgü bazı özellikler hemen göze çarpar.

İsveç iş yaşamında zaman kullanımı hassastır, dakiklik her zaman önemlidir ve gecikmeler saygısızlık olarak algılanır. Diğer İskandinav ülkelerinde olduğu gibi, İsveç'te karar verme süreci uzun zaman alır, ilgili herkesin katılımı ve ortak karar almak önemlidir. Övünmek, yakışsız olarak değerlendirilir, davranışlarda iddiasızlık ve mütevazılık tercih edilir. İsveçliler somut veriler, olaylar ve kanıtlarla çalışmaktan hoşlanırlar. Teklifsiz ancak tutucudurlar, iş yaşamlarında gülünçlük, komiklik uygun görülmez. Yaşam kalitesini çok önemserler, çay kahve aralarına ve işten çıkış saatlerine muntazaman uyarlar, bu nedenle de iş tempoları rahattır. Çatışmayı sevmezler. Sessizlik ise, iletişimlerinin bir parçasıdır (Khan-Panni vd., 2003:194)

### **IKEA Kültürü**

IKEA ulusal bir marka olarak başladığı ve başlangıcından beri aynı kalan başarı kriterleri çerçevesinde devam ettiği iş fikri ve farklı pazarlarda aynısını tekrarladığı benzersiz tarzı ile bugün 30 dan fazla ülkede 220 mağazası, 85000 çalışanı ve 450 milyonu aşkın ziyaretçisi ile farklılaşmaktadır. Kurulduğu 1943 yılından bu yana, IKEA konsepti tüketiciye iyi dizayn edilmiş, fonksiyonel ve düşük fiyatlı mobilya ve ev malzemesi sunmaktadır. Pahalı rakiplerinin aksine, IKEA konsepti düşük fiyatlı ürünlerle insanların evlerinde daha iyi bir yaşam sürmelerini mümkün kılmaktadır. (<http://franchisor.ikea.com/txtconcept.html>) IKEA iş fikri ve başarı kriterleri İsveç ulusal kültürüne dayandırılmıştır. IKEA, tüketiciye sade İskandinav stilini de sunmaktadır. (Kling vd.2003:37)

Salzer- Morling 1998 de yaptığı araştırmasında, IKEA'nın küçük bir köyden gelen bir adam tarafından uluslararası bir şirket haline getirilişinin girişimcilik hikayesini anlatır. IKEA yaratılış hikayeleri, fakirlikten zenginliğe uzanır ve Davut'la Golyat hikayesini andıran bir zaferi IKEA çalışanlarına aktararak onlara IKEA girişimcilik ruhunu aşılar. (Olsson, 2000) IKEA değerleri ve kültürü, farklı bir yol kullanılarak İsveç iş yönetim biçimine dayandırılmaktadır. Her firma için kendi hikayesi ve kendi mirası önemlidir, kendisine ait bir temeli vardır, İsveçlilik ya da Smaland'lılık hikayesi IKEA'yı oldukça fazla etkilemiştir. (Kling vd.2003:32) Smaland'da toprağın oldukça zayıf ve güçsüz olmasına karşın, insanları çalışkanlıklarıyla bilindir, sınırlı kaynakları kullanarak tutumlu bir hayat sürerler. (<http://franchisor.ikea.com/txtconcept.html>) Tutumlu ve yenilikçidirler, küçük şeylerle büyük sonuçlara ulaşabilirler. (Tarnovskaya vd, 2009:6) Smaland'da binlerce taşın bir araya getirilmesiyle yapılmış duvarlar bulunmaktadır, bu taşlar teker teker taşlaşmış topraktan çıkarılarak taşınmıştır. Toprağa saplanmış birbirini takip eden her bir taşın duvar IKEA ruhunu sembolize eder. IKEA misyon ve vizyonu kurucunun aşına olduğu bu koşullardan

etkilenecek oluşturulmuştur. (Natrass and Altomare, 2003:429) IKEA'nın kurucusu Ingvar Kamprad Smaland'ın kasabasının Elmtaryd köyünde bulunan Agunnaryd çiftliğinde bu anlayış çerçevesinde ve koşullarda büyümüştür, pek çok kaynakta kendisinin klasik İsveçli bir girişimci olduğu vurgulanmaktadır.

Ingvar Kamprad global IKEA imparatorluğunu kişisel olarak önem verdiği maliyet bilinci, alışılmamış çözümler üretmek, alçakgönüllülük gibi özellikleriyle derinden etkilemiştir (<http://www.sweden.se>). IKEA kurum kültürü Ingvar Kamprad tarafından yazılmış . "A Testament of a Furniture Dealer" adlı bir manifesto ile özetlenebilir. Bu manifestoda "IKEA ruhu bizim heves ve coşkumuzda, değişmez yenilikçiliğimizde, maliyet bilincimizde, sorumluk üstlenmekteki istekliliğimizde, görevden önce gelen alçak gönüllüğümüzde ve davranışlarımızdaki sadelikte bulunmaktadır, bu değerlerin her birini iyi koruduğumuz durumda, bir diğerine ilham verecektir" denilmektedir (Karen, 2000:1).

IKEA marka değerleri ve vizyonuna ilişkin bilgiler de kurum kültürü hakkında bilgi içermektedir. Bu değerler çeşitli kaynaklarda şöyle açıklanmaktadır; birliktelik ve coşku, sürekli bir yenilenme isteği, maliyet bilinci, sorumluluk alma isteği, gösterişsizlik ve irade gücü, basitlik, gerçeklere dayalı yaklaşım, örnek oluşturan liderlik, farklı olma cesareti, aynı çizgide devam etmek, hata yapmaktan korkmak (Tarnovskaya vd. 2009:9) tutumluluk ve geleneksel İskandinav eşitlik değerleridir (Martenson, 1987:7).

IKEA eğitim materyalinde anahtar mesajlardan biri olarak İsveç orijininin söz edilmektedir. İsveç'te ev ve doğa insanların yaşamının önemli bir parçasıdır, İsveç yaşam stili coğrafi koşullar nedeniyle soğuk ve karanlık bir ortamda sürdürülmekte bu nedenle de ışık, aydınlık ve parlaklık IKEA tasarımlarında tercih edilmektedir. Yine, dünyanın her hangi bir yerindeki IKEA mağazasında asıl bulunacak olanın "Smaland Ruhü" ve en az kaynağı kullanarak en fazla yararı elde etmeye adanmış çalışanlar olacağına altı çizilmektedir. İsveç kalitesi de IKEA'nın kültüründe önemli bir yer tutar. İsveç uluslararası ortamda güvelik ve kalite konusunda yüksek bir tanınmışlığa sahiptir, -IKEA kurumsal materyalinde bu konu açıklanırken "Volvo'nun İsveç'ten olmasının bir tesadüf olmadığı" da belirtilmektedir. Kalite konsepti IKEA vizyonuna da tam olarak uymaktadır. Yine benzer kaynaklarda IKEA konseptinin ardındaki değerler olarak "fonksiyonellik, açıklık, dürüstlük, birlikte olmaktan gelen coşku, şık ve tutumlu, şaşırtıcı, insanca, ucuz, asi ve İsveçli olan daha pek çok şey" den bahsedilmektedir.

IKEA ürünleri İsveç aile değerlerinin altını çizer ve ona sıkı sıkıya bağlıdır, bu özellik satış noktalarında kendini gösterir. Diğer bir tipik İsveç kültürü göstergesi, Huston mağazasında



yönetim zincirinde hiyerarşi bulunmayışı ile kendini gösterir, yöneticiler ilk adları ile çağrılır, çalışanların park yerlerinde önceliği olan sadece ayın personeli olan kişi ve tepe yöneticisidir. Bu özellikler farklı ülkelerdeki tüm IKEA mağazalarında benzerdir ve IKEA vasıtasıyla İsveç kültürünün nasıl ihraç edildiğini anlamamıza yardımcı olur. (Arcangelli vd.,2004:325)

IKEA'nın İsveç değerlerine dayandırdığı yönetim biçimini kullanarak yürüttüğü insan kaynakları yönetimi çalışmaları hakkında yapılan araştırmalarda yüksek derecede “yerinden” bir yönetim şekli uygulamasına rağmen, “güçlü” bir kurum kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Farndale ve Paauwe'nin araştırmasında (2005) IKEA'nın uluslararasılaşma stratejisi olarak yüksek derecede yerinden yönetime dayalı ve güçlü kurum kültürünü kullandığı saptanmıştır. IKEA'da amaç lokasyonlar arasındaki benzerlikler üzerine odaklanmak ve merkezden genel destek ve rehberlik sağlamaktır. IKEA örneğinde merkezi politikaların kurum kültürünün desteklemesi için kullanılabilirdiği açıkça görülmektedir.

### **IKEA İnsan Kaynakları Uygulamaları**

IKEA mağazaların yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarında oldukça desantralizedir. IKEA'nın insan kaynakları anlayışı merkezi bir felsefe ile tüm insan kaynakları aktivitelerinin altını çizerken, bazı insan kaynakları uygulamalarının mağazalar tarafından üstlenilmesini şart koşar. Güncel uygulamaların hatırı sayılır bir miktarı çok sayıda faktöre bağlı olarak değiştirilmektedir, bu faktörler, mağazaların yaşı, İK yöneticisinin ne kadar aktif olduğu, İK yönetiminin hangi seviyede olduğu, meslek birliklerinin etkileri, çalışma yasaları ve yerel kültürdür. (Farndale ve Paauwe, 2005)

IKEA personel seçim politikasının kurum değerlerine dayandığı, IKEA vizyon ve misyonunu paylaşacak çekimi olan insanlara odaklandığı söylenebilir. Çalışanların geliştirilmesi IKEA'da içinde eğitimin, kariyer planlaman, geliştirici sohbetlerin, yeterliklerin yer aldığı devam eden bir süreçtir. IKEA değerlerinin öğretilmesi ve temel yeterliliklerin geliştirilmesi eğitim programlarının önemli özelliğidir, bu programlarda takım kurma ve liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesine odaklanılır. IKEA'daki mekanizma, örnek olucu liderliği takım çalışmasının ve çalışanlarla ilişkilerin merkezine alır. Yeni personelin eğitiminde emsalsiz IKEA kültürünün geliştirilmesi ve korunmasına önem verilir. Diğer değerler arasında değişime açıklık, yaratıcılık ve risk alma yeteneği karakterizedir. Tecrübeli IKEA duayenleri, uluslararası tecrübelerini adeta kültürel bir maratonla yeni pazarlara girişte aktarırlar. (Tarnovskaya vd, 2009:12) Yönetici eğitimlerinde A dan Z ye İsveç ve IKEA değerlerini içeren yoğun “kültürel” workshop'lar yapılır, her yönetici yılda 2 kez bu tür

Eğitilere katılır. Bu çalışmalarda yöneticilere eğitim ve çalışmalarında rol model olma öğretilmektedir. Kendi kendine öğrenme programları kişileri öğrenme sürecinin merkezine yerleştirirken, problem çözmeye dahil olma seçeneği, değişim, motivasyon ve gelişme sürecinin bir parçası olma imkanı da vermektedir (Stephen, 1996:112).

## **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**

### **Araştırma Yöntemi**

IKEA İstanbul organizasyonuna ait kurum kültürü, insan kaynakları uygulamalarını ve kurum içi iletişim pratiklerini ortaya çıkartmak ve bu uygulamalar üzerinde İsveç ulusal kültürünün yansımalarının olup olmadığını belirlemek üzere yapılan çalışma üç farklı araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. İlk olarak, IKEA kurum kültürü, İK uygulamaları ve benzeri konularda yapılmış araştırmaların literatür taraması yapılmıştır. Bu taramada farklı ülkelerdeki IKEA mağazalarında yapılan araştırmalar incelenmiştir. Ayrıca, ilgili IKEA kurumsal dokümantasyonu incelenmiştir. İkinci olarak, IKEA Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü ile derinlemesine mülakat yöntemi ile yine aynı konulara odaklanılarak görüşülmüştür. Üçüncü olarak, IKEA İstanbul Ümraniye organizasyonu çalışanlarına yönelik yüzyüze mülakat yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır.

### **2.2 Örneklem**

Araştırma evreni IKEA İstanbul Ümraniye mağazası çalışanlarıdır. Mağazada toplam dört farklı departmanda 314 kişi çalışmaktadır ancak çalışanlar arasından 2006 yılından önce işe girenler araştırmaya sağlıklı veri getiremeyecekleri gerekçesi ile evren dışında bırakılmış, kalan 233 kişi arasından fonksiyonel organizasyon yapısına uygun olarak, toplam çalışan sayısının % 10'u nispetindeki oranlı eleman örnekleme metodu (Karasar, 2005:76) ile örnek random tablosu yardımıyla seçilmiş, örneklem 24 çalışandan oluşmuştur.

### **2.3 Veri Toplama Aracı**

Mülakat yöntemi ile yapılması planlanan çalışma için araştırma soruları, literatür taraması, kurumsal dokümantasyonun incelenmesi ve İK direktörü ile yapılan çalışmalardan yararlanılarak IKEA iş fikrinin dayandırıldığı İsveç ulusal kültürünün gayri resmîlik, maliyet bilinçlilik, gösterişsizlik ve mütevazılık, gerçekçi yaklaşım gibi (Kling vd.2003:33) özelliklerinin IKEA kurum kültürüne ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansımalarını ölçmek üzere hazırlanmış ve bir soru formu haline getirilmiştir.

Bu form yüzyüze mülakat yöntemi ile uygulanmış, toplam 24 IKEA çalışanı ile görüşme yapılmıştır.

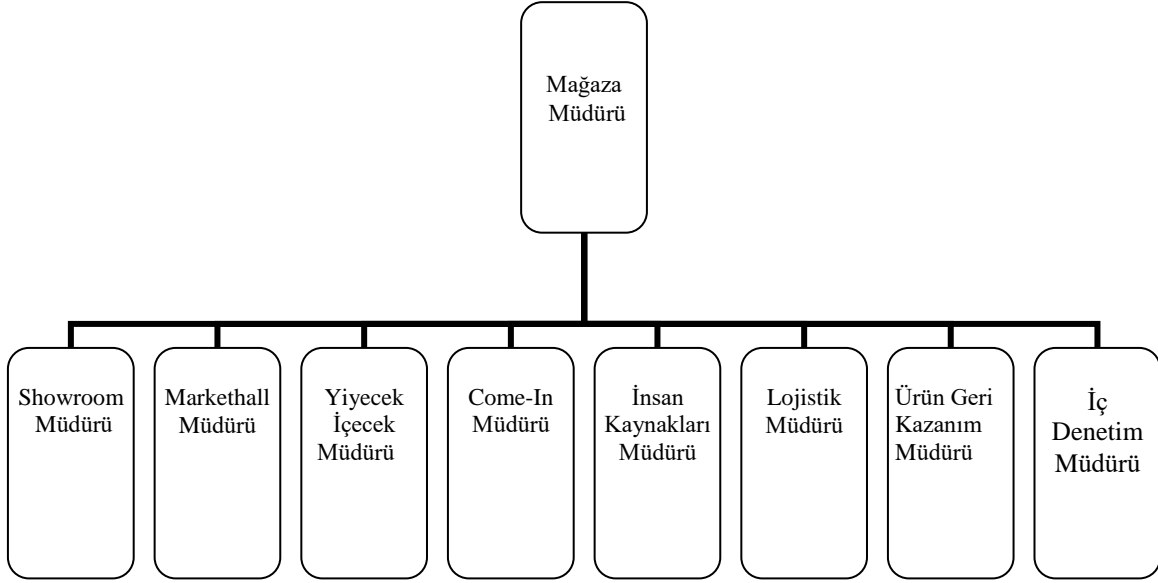
## **Araştırma Bulguları**

### **Organizasyon Yapısı ve İşleyiş**

IKEA Türkiye’de Maya Holding tarafından temsil edilmektedir. Firma, 2005 Mayıs ayında İstanbul Ümraniye IKEA mağazasını açmış, 2006 yılından itibaren diğer mağazalarını açmıştır. IKEA mağaza organizasyon yapısı ile ilgili olarak kaynaklar, “basık” bir organizasyon yapısının kullanıldığını belirtmektedir. İstanbul mağazasındaki yapıya bakıldığında da, 3 kademededen oluşan basık bir organizasyon yapısı görülmüştür. İlk kademedede “co-worker” olarak adlandırılan çalışanlar, ikinci kademedede bağlı buldukları departman yöneticileri ve en tepe kademedede ise mağaza müdürü yer almaktadır. Bu organizasyonda yer alan dört departman ise, lojistik, müşteri hizmetleri, satış ve restaurant’dır. Çalışanların % 60’ı tam zamanlı, % 40’ı ise yarı zamanlıdır.

IKEA çalışanları perakende sektörü ortalamalarında ücret almaktadır, personel devir hızı sektör ortalamalarının biraz altındadır. Perakende sektöründeki genel uygulamadan farklı olarak beş iş günü çalışılmaktadır. Mağazada tüm kademelerde çalışan personelin üniforma giydiği, “servis ofisi” olarak adlandırılan ve mağaza organizasyonu dışında değerlendirilen bölümlerde de birçok çalışanın zorunlu olmadığı halde üniforma giydiği gözlemlenmiştir. IKEA Türkiye İK bölümü Genel Müdürlüğe bağlı dört direktörlükten biridir, direktörlüğe bağlı İK Müdürleri mağazaların olduğu kentlerde görev yapmaktadır. Merkezi İK departmanında iki de uzman çalışmaktadır.

## Şekil 1 IKEA Ümraniye Mağaza Organizasyon Şeması



**Kaynak:** Araştırmacının kendi dizaynıdır.

Çalışanlardan IKEA daki yönetim ortamını tanımlamaları istendiğinde, %75'i “destekleyici, açık, katılımcı” tanımını seçmişlerdir.

### Misyon&Vizyon

Basit misyon ifadesi ile müşterilerini etkileyen IKEA, küresel kuruluşların en önemli örneklerindedir. IKEA stratejisinin temeli, dünyadaki tüm müşterileri için ev mobilyalarında nispeten daha ucuz, az paraya kaliteli ve değerli ürünü sunmasına dayanır. IKEA müşterileri, IKEA markasını tecrübe ederken; self-servis olarak, iyi kalite mobilyalara en iyi fiyata sahip olacaklarını tam olarak bilirler. (<http://www.refresh.com/!ldfbranding.html>) IKEA'nın global vizyonu “çoğunluk için daha iyi bir günlük yaşam sağlamak” tır (<http://www.volunteerphoenix.org/cvc/members/ikea.html>). vizyon bir kurum için arka plandaki ana fikri ifade eden ve çalışanları kaliteyi geliştirmeye yönelten bir ifadedir, IKEA vizyonu içerik bakımından bu özelliği taşımaktadır. İstanbul IKEA için ise farklı bir vizyon tanımlanmıştır ve bu ifade de yine çalışanları kaliteyi geliştirmeye yönelten bir anlam taşımaktadır.

#### ***IKEA İstanbul'un vizyonu***

*IKEA İstanbul'u herkesin deneyebileceği bir numaralı seçenek haline getirelim.*

**Kaynak:** IKEA İstanbul Mağazası personel alanlarında bulunan görsel materyalden derlenmiştir.

Çalışanlara IKEA'nın amacı sorulduğunda, verilen cevapların % 83'ünün “ geniş çeşitlilikte, iyi dizayn edilmiş fonksiyonel ev malzemelerini en uygun fiyata satarak daha çok insanın bundan faydalanmasını sağlamak” olarak belirlenmiş olan kurumsal amaca oldukça yakın ifadeler kullanarak yanıt verdikleri belirlenmiştir.

### **IKEA Değerleri**

Maya Holding, kültürel yapısının IKEA değerleri ile benzeştiğini belirlemiştir. Maya da IKEA gibi sonuç odaklı ve basit çözümler üreten bir yapıdadır. IKEA değerleri arasından İstanbul IKEA'nın kuruluş aşamasında seçilen ve üzerinde önemle durulan değerler karşılaştırmalı bir tablo ile aşağıda gösterilmektedir. (Tablo 1) Ancak bunların dışında pek çok uygulamada diğer IKEA değerlerinin altının çizildiği gözlemlenmiştir. Örneğin, mağazada yapılan çalışmalar ve toplantılar sırasında çay-kahve servisi yapan görevlilerin olmadığı, bu gibi hizmetlerin personel kafeteryasından self-service olarak yapıldığı gözlemlenmiştir. Yine kafeterya kullanımı, araba park yeri gibi personele ait mekanlarda özelleştirilmiş kullanım hakları tanımlanmamıştır. Bu uygulama çalışanlar arasında “eşitlik” değerini vurgular niteliktedir. Çalışanlara IKEA'yı tanımlayan sözcükler sorulduğunda cevapların %26'sı mağazaya ve ürünlere yönelik özellikleri belirtir şekilde yığışım göstermiştir, “fonksiyonellik” ve ardından da “ucuzluk” en fazla tekrar edilen ifadeler olmuştur ve bu kelimeler IKEA global değerlerindedir. % 20 kadar cevap ise “güzel, iyi, olumlu” gibi pozitif değer ifade eden kelimelerden oluşmaktadır.

Çalışanlardan İsveç kültürünü tanımlayan kelimeleri sıralamaları istendiğinde, % 28 oranında cevap somon, çikolata v.b gibi İsveç kültürüne özgü yiyecek adları olarak belirtilmiştir. % 9 oranında cevap soğuk, karanlık v.b gibi İsveç coğrafi özellikleri olarak belirtilmiş, % 36 oranında cevap ise İsveç kültürel değerleri olan özgürlük, mütevazılık, sadelik, samimiyet v.b gibi kelimeler olarak sıralanmıştır. Elde edilen veriler, IKEA ve/veya İsveç değerlerinin çalışanların % 58'i tarafından en azından bir kez ifade edildiğini göstermektedir. IKEA da çalışanları açık ve dürüst olmaya yönelten bir ortam olup olmadığı ve bunun ağırlık derecesi sorulduğunda % 60'a yakın cevap “fazla ve çok fazla” aralığında yığışım göstermektedir. Dürüstlük ve açıklık IKEA'nın temel değerlerindedir ve çalışanların yanıtları yönetim ortamının da bu değeri destekler şekilde davrandığını göstermektedir.

**Tablo 1 IKEA Global ve IKEA Türkiye Değerleri Karşılaştırması**

| <b>IKEA Değerleri</b>                 | <b>IKEA Türkiye Değerleri</b>         |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Birlikte olmaktan gelen coşku         | Birliktelik ve coşku (ekip çalışması) |
| Dürüstlük ve açıklık                  | Açık ve dürüst iletişim               |
| Sorumluluk üstlenme isteği            | Sorumluluk alma ve aksiyona geçme     |
| Görevden önce gelen alçak gönüllülük  | Mütevazılık                           |
| Gerçeklere dayalı yaklaşım            | Odaklanma                             |
| Davranışlarda sadelik, gösterişsizlik | Basitlik, yalınlık                    |
| Örnek oluşturan liderlik              | Örnek oluşturan liderlik              |
| Maliyet bilinçlilik                   |                                       |
| Fonksiyonellik                        |                                       |
| Alışılmamış çözümler                  |                                       |
| Ucuzluk                               |                                       |
| İnsanca                               |                                       |
| Şık ve tasarruflu                     |                                       |
| Şaşırtıcı                             |                                       |
| Eşitlikçi                             |                                       |

**Kaynak:** Tablo araştırmacının orijinal dizaynıdır.

Kültürün en önemli göstergelerinden olan hakim değerler, çalışanların kendilerinden ne beklendiğini bilmesine, bu doğrultuda davranmalarına ve kurumdaki hayatın daha anlamlı olmasına katkıda bulunur. IKEA değerlerini en baştan beri oluşturan kişi kurucu Ingvar Kamrad'dır. Çalışanlar IKEA'yı kim kurmuş sorusuna % 90 oranında doğru cevap vermekte ve pek çoğu da IKEA da anlatılan ilginç, etkileyici hikayeler var mı? Sorusuna cevaben Ingvar Kamrad'ın IKEA'yı nasıl kurduğuna ilişkin hikayeyi anlatarak cevap vermiştir. Organizasyonların kültürünün tanımlanması sıklıkla organizasyonların kahramanlarının yaptığı açıklamaları temel alır. Kurucuların ve kilit rol oynayan liderlerin değerleri şüphesiz organizasyonel kültürü şekillendirir. Kültürün organizasyonun üyelerini etkilemesi ise paylaşılan pratikler yoluyla olur. Kurucu ve liderlerin değerleri üyelerin pratikleri haline gelir. Başlangıç aşamasında organizasyondaki sosyalizasyon pratiklerle öğrenilir, bu pratiklerin içinde, semboller, kahramanlar, ritüeller vardır. Çalışanları ön elemeyen geçiren personel bölümleri organizasyon değerlerinin kalıcılığında çok önemli rol oynarlar. (Hofstede, 2001:245)

Çalışanların işlerini yaparken IKEA'nın kurallarına göre çalışmayı benimseme derecesi ile IKEA ya ait hissetme derecesi arasında ilişki arandığında aitlik hissi kuvvetlendikçe işyerine ait kuralları iş pratiklerinde kullanmanın arttığı görülmektedir. (Tablo 2)

**Tablo 2 IKEA ya ait hissetme ile IKEA kurallarına göre çalışmayı tercih etme ilişkisi**

|  |              | IKEA çalışanlarının kendilerini buraya ait hissetme ağırlıkları |              |       |           | Toplam |
|--|--------------|---|--------------|-------|-----------|--------|
|  |              | Az  | Ne az ne çok | Fazla | Çok fazla |        |
| Çalışanların IKEA'nın kurallarına göre çalışmayı tercih etme ağırlıkları | Ne az ne çok | 2   | -            | -     | -         | 2      |
|  | Fazla        | -   | 2            | 4     | 4         | 10     |
|  | Çok fazla    | -   | 3            | 3     | 3         | 9      |
| Total  |              | 2   | 5            | 7     | 7         | 21     |

Yine IKEA da çalışırken işyerine özgü kuralların vurgulanıp vurgulanmadığı sorulduğunda çalışanların % 90'dan fazlası vurgulandığını belirtmişlerdir. Semboller kültürün içinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Kültürün anlamını açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgelerler. Semboller, sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptir. (Dolphin, 2001:) Semboller örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir. Sembollere binanın mimarisi, büroların düzenlenmesi, şirketin ismi örnek olabilir. Tipik olarak birini belli bir şekilde davranmaya, hissetmeye sevk eden işaretlere sembol diyebiliriz. Sembol güçlü bir kurum aracı olabilir, sembolün gücü iletişim çıktılarına dikkat çekmesinde yarar. Bir sembol onunla iletişime geçen kişilere bir sinyal iletebilir, bu kısa ve keskin bir mesaj şeklinde olur. Semboller bir organizasyonun izleyenler tarafından nasıl algılanmak istediğini yansıtan işaretlerdirler. (Terzi, 2000:98) Bu perspektifte IKEA'nın sloganı çalışanlara sorulduğunda % 60'a yakınının "evinizin her şeyi" ifadesini söyleyebildikleri görülmüştür. IKEA'nın amacı sorulduğunda % 70'e yakını IKEA'nın global vizyon ifadesine

çok yakın ifadelerle amaç tanımı yapmışlardır. Yapılan gözlemlerde, IKEA İstanbul mağazası servis ofislerinde kapalı oda sistemi ofislerin çok az sayıda olduğu, genel uygulamanın açık ofis sistemi olduğu, idari kadroların mağaza müdürü dahil olmak üzere hepsinin co-worker tabir edilen ilk kademe personel ile benzer üniforma giydiği görülmüştür. Bu tespitler, IKEA değerlerinden “açık, dürüst iletişim” ve “eşitlik” kavramlarını vurgular niteliktedir.

Yine kurum kültürünün göstergelerinden biri olan logo incelendiğinde İsveç bayrağının renklerinin kullanıldığı, firma adının da Ingvar Kamprad’ın ad soyadı ile doğduğu kasaba ile büyüdüğü çiftlik olan Elmtaryd Agunnaryd kelimelerinin baş harflerinden oluştuğu bilinmektedir. Çalışanların %91’i logonun bu ifadelerden oluştuğunu bilmektedirler. Yine sembolik ifadeler olan IKEA’nın kurulduğu Smaland kasabasının adı IKEA İstanbul back office’de bulunan bir toplantı odasına verilmiş, Smaland’ın en önemli sembolik değerlerinden olan taştan yapılmış duvarı resmi ise IKEA personel giriş bölümünde büyük bir fotoğraf olarak gösterilmiştir. Bu fotoğraftaki taşlar “Smaland” adlı odanın dekorasyonunda tüm duvarı kaplayan bir Smaland fotoğrafı kullanılmıştır ve fotoğrafın üstünde şu ifadeler bulunmaktadır: *“Burası sessizliktir, araziyi kaplayan ormanlardır, ağaç gövdeleri arkasına saklanmış küçük bir göl, temiz su içen bir geyik, toplanmayı bekleyen dağ kızılcıkları, taştan duvarlar, daha iyi bir yaşam yaratmak için çok çalışma ve güçlü bir irade, burası İsveç’in küçük ölçekli işletmelerinin kalbidir, burası Smaland’dır.”*Bu ifadeler, İsveç ulusal kültüründe sessizliğin önemli bir iletişim aracı olarak kabul edildiğini belirten kaynakları destekler niteliktedir ve IKEA personeliyle kurulan iç iletişimin değerleri vurgular özellikteki sembolik bir göstergesidir.

### **Eğitim ve Geliştirme**

IKEA İstanbul IKEA merkezden en fazla eğitim çalışmaları ile ilgili yönlendirme almaktadır. Tüm eğitimler “IKEA Business College” adı verilen merkezi eğitim birimi tarafından tasarlanıp uygulanmaktadır. Bu eğitimlerin içeriğinde IKEA’nın güçlü kültürel öğeleri yer almaktadır. IKEA İstanbul mağazasında personelin kullandığı back-office kısmında bulunan ilan panolarında bulunan eğitim listeleri aşağıda bir tablo olarak sunulmuştur. (Tablo 3)

İnsan Kaynakları Direktöründen alınan bilgiye göre, tüm çalışanlara uygulanan programlar, işe uyumlaştırma, ürün bilgisi ve iş sağlığı&güvenliği eğitimleridir. IKEA’nın çalışanların eğitimini önemseyip önemsemediğine ilişkin soruya verilen cevapların %80’i eğitimin oldukça önemsendiği şeklindedir. Personele eğitimlerin duyurulması için hazırlanan panoda yıllık eğitim takvimi ilan edilmektedir. Çalışanların katıldıkları eğitimler



sorulduğunda, ortalama olarak herkesin en az iki değişik konuda eğitim aldığı belirlenmiştir. Çalışanların katıldıkları eğitimlerin yarısı İş sağlığı&güvenliği, yangın güvenliği, ilkyardım gibi destek teknik eğitimler, %20'sinin IKEA konsept eğitimi olduğu, %15'inin ürün eğitimi olduğu tespit edilmiştir.

### Tablo 3 IKEA İstanbul Eğitim Çalışmaları

- IKEA mağazasına hoş geldiniz eğitimi
- IKEA konseptini anlama eğitimi
- IKEA mağazasını yönetme eğitimi
- Rutin eğitimi
- Sistem eğitimi
- Ürün eğitimi
- Eğitimcinin eğitimi
- Nöbetçi müdür eğitimi
- P-Tag eğitimi
- Güvenlik eğitimi
- Kasa eğitimi
- Müşteri hizmetleri eğitimi

Araştırmacının orijinal dizaynıdır.

### Personel Temini

IKEA kültürünün yerleştirilebilmesi için IKEA İstanbul için çalışan temininde çeşitli kriterlere öncelik verilmiştir. Bunlar; müzavazılık (kendine, işine, rekabete saygı duyan çalışan), çok fonksiyonluluk (aynı anda farklı konulara odaklanabilecek çalışan), esneklik (çalışma saatleri, çeşitli işlerin yapılmasına uyabilecek çalışanlar), öğrenmeye açıklık (yoğun eğitim programlarına eşlik edebilecek, kariyerinde mağazada yükselebilecek çalışan) ve güler yüzlülük olarak özetlenebilir. Personel temini için ilk olarak mağaza personeline duyuru yapılmaktadır, bir görevde çalışanlar yeni ilan edilen boş kadroya aday olabilmektedirler. IKEA'nın aday personel için hazırladığı afişler incelendiğinde, çocuklar için hazırlanmış IKEA ürünlerinin fotoğraflarının düzenlemede kullanıldığı, mülakat yapan yumuşak hayvanlardan oluşan sevimli ve enerjik görüntülerin bu ilanlarda kullanıldığı görülmüştür. IKEA İstanbul'un ilk temasından itibaren çalışanlarla yumuşak, sıcak bir ilişki kurmaya özen gösterdiği söylenebilir.

## Çalışan Memnuniyeti

IKEA'nın kendi opere ettiği mağazalarında çalışan memnuniyeti “standart voice” adı verilen IKEA'ya özgü bir araçla ölçülmekte tüm franchisee'lerden de bu konuda ölçme yapması beklenmektedir. IKEA Türkiye çalışan memnuniyetini ölçmek üzere önümüzdeki aylarda kendine özgü bir araç geliştirerek bu ölçümü yapmayı planlamaktadır. Çalışanlara IKEA mensubu olmaktan gurur duyup duymadıkları sorulduğunda % 90'a yakını “gurur duyduğunu” belirtmiştir. Gurur duyma nedenlerinin % 63'ünün iletişim ve iş ortamından memnun olmaya dayalı olduğu, % 22'sinin firmanın yabancı oluşu, sağlam bir iş yeri oluşu gibi özelliklere dayandırıldığı görülmektedir. Çalışanların kendilerini bir aile üyesi ve IKEA'ya ait hissedip hissetmedikleri sorulduğunda, % 34'ü “çok fazla”, % 30'u “fazla” miktarda ait hissettiklerini belirtmişlerdir. Ait hissetme nedenleri incelendiğinde, verilen cevapların % 80'inin çalışma ortamının rahatlığı ve memnuniyetleri nedeniyle üçlü aidiyet duygusu hissettikleri anlaşılmaktadır.

## Ödüllendirme ve Performans Değerleme Sistemi

IKEA İstanbul'da yılda iki kez tekrarlanan, çalışanların bağlı oldukları yönetici ile birebir görüşmesi şeklinde tasarlanmış ve yetkinliklere dayandırılmış bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır ve bu sistem tamamen IKEA İstanbul'a özgüdür. Ayrıca, KIP (Key Performance Indicator) adı verilen yöntemle hedefler oluşturulmakta ve buna bağlı prim sistemi orta kademedeyen başlayarak yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu uygulamalar da IKEA'nın IK uygulamalarında desentralize yaklaşımını doğrular niteliktedir.

Ödüllendirme sistemi yeni kurulmaktadır ve istenen davranışların desteklenmesi mantığına dayandırılacağı belirtilmektedir. Ayrıca beklenmedik istenen davranışlarda bulunan personele teşekkür mektupları gönderilmektedir.

## İç İletişim

IKEA İstanbul mağazasında iç iletişime katkı sağlamak üzere çeşitli toplantılar yapılmaktadır. Doğum günleri partileri, yeni katalog çıktığında düzenlenen partiler, yılbaşı kutlaması, dini bayramların kutlanması ve İsveç'e özgü Santalucia bayramı kutlamaları topluca yapılan etkinliklerdir. Ayrıca, departmanlar bazında kahvaltılar, piknikler ve işyeri dışında yemekler düzenlenmektedir.

Paylaşımı artırma amaçlı kurulan sosyal komite tarafından ayda bir çıkartılan “Bülten 252” adlı yayın da çalışanların hazırladığı bir iletişim aracıdır. Bültende IKEA'ya ait rakamsal bilgiler, IKEA terminolojisi, şirket ve çalışanlara ait haberler yayınlanmaktadır.

Kurum içi iletişim konusunda görüşülenlerin, % 21'i iletişim ortamından ortalama olarak memnunken % 62'si iletişim ortamından oldukça memnundurlar. Memnuniyetin nedenleri olarak verilen cevapların % 70'i "sıcak ilişkiler, toplantılar, olan bitenden haberdar olma" gibi işyerindeki olumlu iletişim atmosferine ilişkin özellikler sıralamışlardır. İç iletişimden memnun olmayan az sayıdaki çalışanlar memnuniyetsizlik nedenleri olarak personel devir hızının yüksekliğini, iç iletişim eksikliği ve vardiyalı çalışma sorunlarını belirtmişlerdir.

Kurum içi iletişimin bir başka aracı olarak IKEA İstanbul'da personele ait alanlarda iletişim panoları bulunmakta, bu panolarda açık pozisyon ilanları, eğitim takvimleri, doğum günleri listesi, mağaza organizasyon şeması, çalışanların informel iletişimi için ayrılmış alanlar yer almaktadır. Personelin kullandığı tüm alanlarda IKEA tarihçesi, kilometre taşları, değerleri, vizyonu hakkında görsel materyal bulunmaktadır.

#### ***IKEA İşletme fikri***

*Düşük fiyata, çok geniş bir yelpazede, iyi tasarımı ve işlevli o kadar çok ev döşeme ürünü sunacağız ki, insanların pek çoğu bunları alabilecek.*

#### ***İdealimiz***

*Çok sayıda insan için daha iyi bir gündelik yaşam yaratmak.*

#### ***İnsan kaynakları fikri***

*Ayakları yere basan, dürüst insanlara hem kişisel, hem de mesleki hayatlarında ilerleme şansı tanıyarak kendimizi hem müşterilerimize hem çalışanlarımıza daha iyi bir gündelik yaşam sunmaya adanmış.*

#### ***İstanbul fikri***

*İstanbul'da bir numara ev mefruşatçısı olmayı başararak elde ettiğimiz gurur Türkiye'de hem bireyler hem de kuruluş olarak büyümemizde yansımaları bulacaktır.*

**Kaynak:** IKEA İstanbul Mağazası personel alanlarında bulunan görsel materyalden derlenmiştir.

Personel kafeteryasında her hafta İK bölümü tarafından hazırlanan sunuş materyali gösterilmektedir. Personelin kullanımına açık bilgisayarlar ve bireysel olarak kullanabilecekleri "konsept odası" adlı bölümde IKEA'ya ait manuel ve şirket dokümanları bulunmaktadır. IKEA Türkiye İK yönetimi kanaat liderleri ile iletişime önem verdiğini

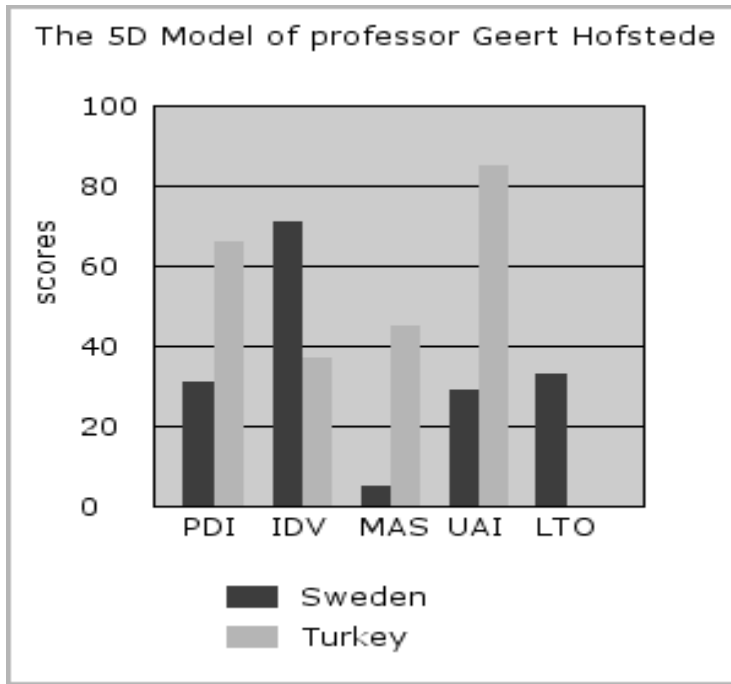
belirtmiştir. Çalışanlara günlük çalışma düzeninde mağaza yöneticisi ile karşılaşp karşılaşmadıkları sorulduğunda % 90'a yakını yöneticiyi görebildiğini belirtmiştir.

### İsveç ve Türk Kültürü, Çalışanların Uyumu

Geert Hofstede'nin kültürün boyutları kuramına göre İsveç ve Türkiye kültürünün karşılaştırması aşağıda sunulmaktadır. Boyut, bir kültürün diğer kültürlerle karşılaştırma yönüdür. (Hofstede, 2001:236)

Hofstede'in güç aralığı, bireycilik- ortaklaşa davranışçılık, erillik-dişilik, belirsizlikten sakınma, yaşamda uzun ve kısa vadeli yönelim boyutlarına göre hazırlanan grafik incelendiğinde, tüm boyutlar açısından iki kültür arasında ciddi farklar olduğu görülmektedir. Güç aralığı boyutu ile kast edilen, bir kurumdaki daha az güce sahip üyelerin güç dağılımındaki eşitsizliği kabul etme derecesidir.

### Şekil 2 İsveç ve Türkiye Ulusal Kültürlerinin Kültürel Boyutlar Açısından Karşılaştırılması



**Kaynak:** [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=93](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=93)

PDI Power Distance Index- Güç Aralığı

IDV Individualism – Bireycilik- Ortaklaşa Davranışçılık

MAS Masculinity – Erillik-Dişilik

UAI Uncertainty Avoidance Index – Belirsizlikten Sakınma

LTO Long-Term Orientation – Yaşamda Uzun ve Kısa Vadeli Yönelim

Şekil 2'ye göre, Türkiye kültüründe güç aralığı İsveç kültürüne göre daha büyüktür, bu durumda güç aralığının büyük olduğu kültürlerin (Türkiye'de olduğu gibi) üyelerinin zihni yazılımında yaşlılarla gençler arasındaki bağımlılık bir gereksinme olarak kaydedilir, ast ve üstler, kendi toplumlarındaki hiyerarşik sisteme dayalı olarak, hak ve görevler açısından aralarındaki eşitsizliği doğal kabul ederler. ([http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=93](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=93)) IKEA İstanbul'da yapılan çalışmalar sırasında elde edilen veriler bu farklılığı doğrular niteliktedir, kuruluşun ilk dönemlerinde astların üstlere ilk isimle hitap etmesi konusundaki İsveç kültürüne has yönlendirmeler çalışanlarca benimsenememiş, sıkıntılara yol açtığından yönetim tarafından Türk kültüründe kullanılageldiği gibi, "bey, hanım" sıfatlarının kullanımı desteklenmiştir. Çalışanlara Türk kültürüne göre farklı gelen uygulamalar sorulduğunda az sayıda olsa da yöneticilere isimle hitap etmeyi uygun görmediğini belirten çalışanlar olmuştur. Yine işyerinde güç aralığı açısından IKEA İstanbul organizasyon yapısı incelendiğinde basık bir organizasyon yapısı olması, İsveç ulusal kültürünün Türkiye kültürüne göre daha az güç aralığı bulunduğu ve eşitlik anlayışının temelden doğal kabul edildiğinin bir göstergesidir, yine işyerinde kullanılan haklar açısından IKEA İstanbul incelendiğinde, yönetici ve çalışanların aynı yemekhaneyi, otoparkı kullanmaları, hepsinin üniforma giymesi İsveç kültürünün güç aralığı boyutunun az olması ile ilgisi rahatça kurulabilen bulgulardır.

Bireycilik- ortaklaşa davranışçılık boyutu toplum çıkarlarının onu oluşturan birey çıkarlarından üstün tutulduğu kültürler kolektivist-ortaklaşacı- kültürler, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, çekirdek aile tipinin yaygın olduğu kültürler bireyci kültürler denmektedir. ([http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=93](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=93))

Grafik 1 bireycilik boyutu açısından incelendiğinde, İsveç ulusal kültürünün Türkiye kültürüne oranla iki kattan daha fazla bireyci olduğu görülmektedir.

Erillik, toplumlarda cinsiyete dayalı rollerin belirgin biçimde birbirinden ayrıldığı, erkeklerin kararlı, sert ve maddi yönelimli, kadınların alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdiği kültürleri, dişillik cinsiyete dayalı rollerin birbiriyle kesiştiği, hem kadınların hem erkeklerin alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdikleri kültürleri niteler. ([http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=93](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=93))

Grafik 1 incelendiğinde Türkiye kültürünün erillik özelliğinin İsveç kültürüne oranla çok fazla olduğu görülmektedir. IKEA mağaza uygulamaları hakim İsveç ulusal kültürünün izlerini bu anlamda da

taşımaktadır, erkekler için düzenlenen tuvaletlerde bebekleri değiştirmek için kullanılan düzeneklerin bulunması bu konuda bir örnektir.

Hofstede belirsizlikte sakınma derecesini bir kültürün üyelerinin tanımadıkları durumlarda kendilerini ne kadar tehdit ediliyor hissettikleri ile ilişkilendirmektedir. Bu duygu birey üzerinde gerilim yaratmakta ve olabilecek önceden bilmek ya da belirsizlikle baş etmeyi kolaylaştıracak yazılı ve yazılı olmayan kurallara sahip olma gereksinimi duymaktadırlar, belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar kendilerini daha az mutlu hissetmektedirler. ([http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=93](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=93))

Grafik 1 bu boyut açısından incelendiğinde, Türkiye kültürünün belirsizlikten sakınma derecesinin İsveç kültürüne göre çok yüksek olduğu görülmektedir.

Bu kültürlerin mensupları risk taşıyan davranışları benimserler, örneğin trafikte hız yapmak ile belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksekliği arasında pozitif korelasyon vardır ve hız risk içerir. (Hofstede, 2001:221)

Yaşamda uzun ve kısa vadeli yönelim, bu boyut için Türkiye kültürüne yönelik veri toplanmadığı sanılmaktadır. Sadece İsveç kültürüne yönelik olarak Hofstede'in çalışmasında indeks değeri bulunmaktadır. Genel olarak bu boyuta ait indeks incelendiğinde uzak doğu kültürlerinin uzun vadeli yönelimlerinin daha yüksek puanlarla ifade edildiği görülmektedir. Uzun vadeli yönelimin yüksek olduğu toplumların özellikleri tutumluluk, kaynakları idareli kullanma, yavaş sonuç almayı bekleme sabrı, amaç doğrultusunda bile olsa topluluktan ayrılmama, erdemini değerini anlamadır (Hofstede, 2001:212).

## **TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Kurum kültürünün incelenmesine yönelik çalışmalardan ideal olarak beklenenler; kültürün boyutlarını incelemesi, geçerli ve güvenilir bir araştırmaya dayalı olması ve gerçeği ortaya koyması, eğer gerekliyse değişimi planlamak üzere bir temel oluşturması, ilişkileri anlamaya imkan vermesi olarak sıralanabilir.

Yapılan çalışmada niteliksel ve niceliksel araştırma teknikleri kullanılarak toplanan veriler bu arayışlar çerçevesinde literatürdeki referanslar dikkatle incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. IKEA'ya ait kurum kültürü gerek yapılan literatür taramalarından gerek bu çalışmada çeşitli yöntemler kullanılarak elde edilen bulgulara dayanarak, oldukça güçlüdür diyebiliriz. Güçlü bir kurumsal kültür, stratejiyi belirlemesi, neye değer verildiğinin, hangi standartların tutturulması gerektiğinin çalışanlarca bilinmesini sağlaması, kuruma

rakiplerinden farklı, orijinal bir kimlik kazandırması, hakim değerler çerçevesinde işletme operasyonlarının sürdürülmesine olanak sağlaması ve örgütsel hayatı anlamlı kılması açısından son derece olumludur.

IKEA İstanbul mağazasında yapılan araştırma ile İsveç ülke orijininin kurumsal kültüre yansımaları kurum içi iletişim ve insan kaynakları uygulamaları incelenerek değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, kuruluşta orijinal iş fikrinin benimsenmesi, operasyon kuralları ve çalışanlarla ilişkiler açısından hissedilir şekilde kurum kültürünün etkili olduğunu göstermektedir. Görüşümüze göre, kurum çalışanlarının devir hızı azaldığında, kurum yıllanmaya başladığında hakim değerler daha da güçlü bir şekilde uygulamalarda yansımaları bulacak, benimsenme miktarı artacaktır. Çalışmanın benzer yöntemler kullanılarak gerek firmanın Türkiye'deki diğer operasyonlarında tekrar edilmesi, gerek aynı operasyonda zaman içinde yenilenmesi bu varsayımımızı test edebilecektir. Ayrıca, başka bir çalışma ile Hofstede'in "kültürel boyutlar modeli" (Kartarı,2001:172) ne odaklanılarak İsveç ulusal kültürünün boyutları ile Türk ulusal kültürünün boyutları birbirine göre konumlandırılabilir. Yapılabilecek böyle bir çalışma Türkiye IKEA çalışanlarının kültürel uyumuyla ilgili daha detaylı bilgiler verebilir.

#### **Kaynaklar:**

- Unutkan, Göksel Ataman (1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, ISBN 975-7337-44-7, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Erdoğan, İrfan (1987). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını.
- Hofstede, Geert (2001). **Culture's Consequences Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, ISBN 0-8039-7323-3, California.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç. (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, ISBN 975-8770-41-1, İstanbul, Aktüel Yayınları.
- Mihalache, Silvana., Vukman, Polona (2005). "Composition with Country and Corporate Brands", Master Thesis, **Linköping University**.
- Farndale, Eleaine, Paauwe, Jaap. (2005) "The Role of Corporate HR Functions in MNCs: The Interplay Between Corporate, Regional/National and Plant Level", **Vth International HRM Workshop**, 1-26, Spain, 19-21 May.
- Barutçugil, İsmet, (2004) **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 975-8515-58-6, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Akıncı Vural, Beril. (2003) **Kurum Kültürü**, ISBN 975-05-0124-1, İstanbul, İletişim Yayınları.

- Arcangelli, Francesa, Anglo, Claudio, Widmark Niclas, (2004) “Does Ikea Export Swedish Culture?”, Project Description Media and Cultural Analysis, **Upsala University Department of Information Science Division of Media and Communication**, Fall.
- Larsson R, Brousseau K.R. et al. (2003). “International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden” , **Academy of Management Executive**, Vol.17 No:1s.7
- The Official Site of Sweden (2018). (Çevrimiçi) <http://www.sweden.se> (Erişim tarihi: 02.03.2006 )
- Kling, K., Goteman, I. (2003). “IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA’s Unique Corporate Culture and Brand Identity”, **Academy of Management Executive**, Vol.17 No:1, p:31-37.
- Khan-Panni, P., Swallow, D. ( 2003). **Communication Across Cultures**, How to boks ltd., (Çevrimiçi) <http://franchisor.ikea.com/txtconcept.html> (Erişim tarihi:15.11.2005)
- Olsson, Suu. (2000). “Acknowledging the Female Archetype:Women Managers Narratives of Gender”, **Women in Management Review**, Vol. 15 Issue: 5/6, pp: 296-302.
- Tarnovskaya, Veronika, Elg, Ulf, Burt, Steve. (2009). “The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy”, **Strategic Direction** 25(3).
- Natras, Brian, Altomare, Mary, (2003) “IKEA: Nothing is impossibl” **Bringing Business on Board: Sustainable Development and the B- School Curriculum**, Vancouver, JBA Press, pp: 429-458.
- Lee, Karen (2000). “Care Without Coddling”, **Employee Benefit News**, Vol.14 Issue 7, pp: 1.
- Martenson, Rita (1987). “Is Standardisation of Marketing Feasible in Culture-Bound Industries? A european case study” , **International Marketing Review**, Autumn, pp: 7-17.
- IKEA “**Kurumsal pazarlama eğitim materyali**”.
- King, Stephen (1996). “European Cases of Self-Managed Learning”, **Management Development Review**, Vol.9 No:2, ss: 111-112.
- Karasar, Niyazi, (2005) **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Nobel Yayınları.
- Refresher (2006). (Çevrimiçi) <http://www.refresher.com/!ldfbranding.html>, (Erişim tarihi: 31.3.2006)
- Volunteer Phoenix (2006) (Çevrimiçi) <http://www.volunteerphoenix.org/cvc/members/ikea.htm> (Erişim tarihi: 2.4.2006)
- Dolphin, Richard R. (2001). “The Fundamentals of Corporate Communications”, **The Chartered Institute of Marketing**.



Terzi, A.R. (2000). **Örgüt Kültürü**, , ISBN 975-591-144-8, Ankara Nobel Yayınları.

Geert-Hofstede (2006a). (Çevrimiçi) <http://www.geert-hofstede.com/> (Erişim tarihi: 15.4.2006)

Geert-Hofstede (2006b). (Çevrimiçi) <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Erişim tarihi: 11.2.2019)