

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Yard.Doç.Dr. Kenan ÖREN
Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F.
İktisat Bölüm Başkanı

Bilal ERDEM
Erciyes Üniversitesi Nevşehir Meslek Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi

Metin KAPLAN
Erciyes Üniversitesi Nevşehir Meslek Yüksekokulu.
Öğretim Görevlisi

Özet

İşgücünün verimlilik üzerinde çok önemli bir katkısı bulunmaktadır. Aslında işgücünün verimlilik üzerindeki etkileri doğrudan doğruya belli kriterlere bağlanmamıştır. Ancak işgücünün ergonomik çalışma sistemi ile istihdam edilmesi, örgütsel kültürün etkin bir şekilde işletilmesi, deneyim, mesleki bilgi, takım ruhu, aidiyet duygusu, ücretin ve sosyal imkanların tatminkar olması gibi faktörlerin verimlilik üzerinde etkili olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır. Bu gibi faktörlerin işgücü verimliliği üzerindeki etkinliği direkt olarak ölçülemez. Ancak, edinilen deneyimlere göre, bu tür faktörlerin genel çıktı ve verimlilik ile oldukça yakın ilişkide oldukları bilinmektedir.

Güçlü örgütsel kültürlerin verimlilik üzerindeki olumlu etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Örgütlerin varlıklarını uzun vadede devam ettirebilmeleri için örgütsel kültürün verimlilik üzerindeki etkisini dikkate almaları ve işletme plan ve programlarının bu gerçeklikle örtüşmesini sağlayacak stratejiler geliştirmeleri faydalı olacaktır.

Verimliliğin en önemli belirleyicilerinden birisinin örgütsel kültür olduğundan dolayı, bu çalışmada Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyette bulunan

Kamu-İş; C:8, S: 2/2005

öncü bir işletmede, örgütsel kültürü oluşturan unsurların her birinin örgütsel verimlilik üzerindeki etki dereceleri tespit edilmeye ve işletme yöneticilerine bu konuda öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kültür, İşgücü, Verimlilik

Abstract

Workforce has a very significant contribution to the productivity. In fact, effects of workforce to the productivity aren't bound to certain criteria directly. But It is agreed on the fact that workforce is employed in accordance with ergonomic working system, that organisational culture is applied effectively, experience, professional information, team soul, sense of belonging to workplace, satisfaction of wage and social facilities etc are effective. The effect of these kinds of factors on workforce can't be measured directly. But, according to experiences, it is known that these kinds of factors are interested in general output and productivity.

Positive effect of powered organisational cultures on the productivity is an undeniable reality. So it will be useful that organisations should consider the effects of organisational culture on the productivity and should develop strategies that provide the agreement of the plans and programmes of corporations on this reality.

Since one of the most important indications of the productivity is organisational culture, in this study, it has been tried to determine the effect degrees of each of the factors forming organisational culture on organisational productivity and to introduce suggestions to the management of the corporations on this issue.

Key Words: Organisational Culture. Workforce, Productivity

Giriş

İşletme yönetiminde başarısızlığın önemli nedenlerinden biri, "Örgüt Kültürü"nü gereğinin yöneticiler tarafından yeterince kavranmış olmasına karşın, uygulamaya aynı düzeyde aktarılmamış olmasıdır. Örgüt kültürü söylemsel anlamda hep gündemde olsa da, insan kaynakları yönetimi açısından pratiğe dökülmesi noktasında söylemsel düzey yakalanamamıştır. Bunun temel nedeni

etkin bir liderlik ve örgütsel amaca katkıda bulunabilecek hedefe yönelik bir motivasyonun sağlanamamasıdır.

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşabilirler. Örgütsel verimliliğin sürükleyici unsuru insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. İnsan gücünün sürükleyici etkisinden yararlanabilmek için, çalışanların sahip oldukları değer ve beklentilerle örgüt amaçları arasında bir eşgüdüm kurabilmek kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu gerekliliği yakalayabilen örgütler, kendilerini örgütün bir parçası gibi gören ve manevi olarak bağlılık hisseden insan unsurunu oluşturarak büyük bir rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu da örgütün faaliyette bulunduğu çevrede güçlü olmasını sağlayacaktır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 2000:399). Anlaşılmaktadır ki, örgüt yalnızca içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değil aynı zamanda faaliyette bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sürekli etkileşim ise, örgüte katılan kişilerin beraberinde farklı kültürleri ve sahip olduğu değerleri de örgüte taşımaları sonucu örgütsel kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Verimlilik, üretim süreci sonunda elde edilen çıktılardan girdilere oranlanmasıdır. Belli bir üretim sonucu için yapılan harcamalar ne kadar az olursa verimlilik o kadar yüksek olur (Özgen ve diğerleri, 2001: 23). Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde iş görenlerin nasıl davranması gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Bunun sonucunda işletmenin çıktıları olumsuz etkilenecek ve verimliliğin düşmesine neden olabilecektir (Şimşek ve diğerleri, 2001: 34).

İş görenlerin Örgütsel Kültüre adaptasyonunu inceleyen Xenikou ve Furnham (1996), aşağıdaki faktörlerin adaptasyon sürecinde önemli roller üstlendiğini tespit etmişlerdir:

- Ortak kültüre adaptasyonda esneklik ve açık olmak,
- Örgütün gelişme sürecinde verilen görevlerle ilgili oryantasyon,
- Bürokratik kültürde üstlenilen rolleri uygulama becerisi,
- İşyerinde sosyal ilişkilerde pozitiflik,
- Yeni fikirlere karşı alınan tavırlar ve karşı tez sunabilme yeteneği.

Örgütsel kültürün önemli faaliyetlerinden olan "aidiyet duygusu, yetki devri, yönetime katılım ve işgücü devri eğilimi" gibi faktörler, çalışma hayatının kalitesini, dolayısıyla örgütün verimliliğini arttırmaktadır. Zira bir iş görenin mensubu olduğu örgüte karşı sahip olduğu "aidiyet duygusu" ona çalıştığı işyerinin bir ortağı veya sahibi olduğu duygusunu kazandırarak optimal motivasyon sağlayacaktır. Örgütün değerleri ve hedeflerini kendi değerleri ve hedefleri olarak görecektir. Yönetime katılım fonksiyonu, iş görenin çalışma hayatındaki önemini vurgulayacaktır. Yetki devri ise, iş görene özgüven duygusunu sağlayarak risk alma eğilimini motive edecektir. İşgücü devrinde, alternatif işlerin aranmaması ve örgüte bağlılık duygusu onu örgütle bütünleyerek daha verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecektir.

Bu araştırmanın amacı, Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyette bulunan öncü bir işletme de örgütsel kültürün örgütsel verimliliğe olan etkisini tespit etmek ve yöneticilere örgütsel verimliliği arttırabilme konusunda çeşitli öneriler geliştirmede bir katkı sağlamaktır.

Örgütlerde verimliliği etkileyen birçok faktörün olduğu kabul edilmektedir. Bu faktörlerden birinin de örgütsel kültür olduğu varsayımından hareketle araştırmamızın önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın analizlerinde SPSS for Windows programından yararlanılmıştır. Bu bağlamda, araştırmada yüzdesel dağılımlara yer verilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenlere göre bağımlı değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

1. KÜLTÜR KAVRAMI

1.1. Tanım

Kültür, bir toplumda madde ve insana karşı tavır alışların belirlenmesi, toplumun yaşam tarzı ve toplumda dünya görüşünün kadrolandığı manevi değerlerle, onun faal hayata yansımından ibaret olan maddi eşyanın getirdiği bir bütündür (Erkal, 1991: 35). Bu tanım çerçevesinde düşünülürse, kültürün iki alt faktörü bulunmaktadır: kültürün maddi yönü ve kültürün manevi yönü. Kültürün maddi yönü aslında bilim alanlarındaki gelişmelerle ilgiliyken, manevi yönü din, dil, tarih, ahlak, hukuk, felsefe, edebiyat, sanat, eğitim, örf ve adetler ile değer yargıları gibi doğrudan doğruya her toplumun kendi yapısına göre biçimlenen unsurları içine almaktadır (Demirbilek, 1995: 91).

1.2. Kültürün İktisadi Hayattaki Rolü

Kültürel yapı, maddi ve manevi yönüyle topluma dinamizm kazandıran, ulusları yaşatan ve daha ileri refah düzeyine ulaştıran geliştirici bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle, toplumlardaki kalkınma ve gelişmenin temel faktörlerinden birinin de kültür (Demirbilek, 1995: 94) olduğu söylenebilir.

Kültür kalkınmada etkili bir faktördür. Çünkü kültüre önem ve değer veren ülkeler daha çabuk kalkınabilmişlerdir. Kültür de bilimle desteklenince ülkenin gücü iyice artar (Özgüven, 1988. 101). Yani, kültürel yapı, çağdaş bilim ve teknolojiyle birleştirildiği zaman ekonomik gelişmeye katkıda bulunabilmektedir (Demirbilek, 1995: 94). Bu bağlamda düşünülecek olursa, Japonya'nın endüstriyel alanda göstermiş olduğu başarılar, ülkelerin kendilerine özgü manevi değerlerin sosyo-ekonomik kalkınma sürecinde taşıdığı önemi göstermektedir. Japonya'da toplum tarafından benimsenmiş gelenek ve değer yargılarının endüstrileşmeye engel olmadığı ve kültürle bilim ve teknolojinin birleştirilebileceğinin kanıtıdır. Buna benzer şekilde, kendi geçmişimizde XII. Asırdan itibaren toplumumuzun ekonomik, toplumsal ve kültürel hayatı ve gelişimi üzerinde rol oynayan "Ahilik" düzeni, çerçevesinde iş ahlakı, kaliteli mal sistemi, meslek içi dayanışma ve karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı çırak-kalfa ve usta ilişkileri gibi değerlerin çalışma ve üretim ilişkilerine yansıdığı bilinmektedir (Demirbilek, 1995: 95).

Sonuçta tarihi gelişmeler ışığında, ekonomik hayatın canlanmasının ve kalkınmanın altta yatan temel dinamizminin sadece fiziki faktörlerde bulunmadığı, aynı zamanda kültürel faktörlerde de var olduğu anlaşılmıştır.

1.3. Örgütsel Kültür

Her örgütte mevcut davranış şekillerinin, takım ruhuna uygun olduğunu veya uymadığını gösteren ve yazılı olmayan bir "davranışlar standardı" bulunmaktadır. Örgüte katılan her yeni üye, bu davranışlar standardını benimseyecek bir oryantasyon devresi yaşayacaktır. Örneğin, örgütün giyim tarzını, çalışma biçimini, kuralların katı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını, ne gibi davranış biçimlerinin kendilerini güç duruma sokacağını, dürüstlüğün ne kadar önemli olduğunu, hiyerarşik sistemin nasıl işlediğini ve bunun gibi davranış biçimlerine adapte olmak durumunda olduklarını anlayacaklardır. Her örgütün kendi içsel ve dışsal dinamizmini, diğer örgütlerden ayıran baskın bir örgütsel kültür anlayışı vardır ve bu tüm işgücü tarafından benimsenmelidir (Robins, 1998: 249).

Her insanda pek çok motiv (harekete getirici güdü) vardır ve bir kimsedeki motivler topluluğu, bir başka kimsedeki motivler topluluğu ile aynı değildir (Baykal,

1978: 5). Ancak her örgütün kendi bünyesinde, bütün iş görenleri etkileyecek bir ortak kültüre sahip bir "motivler topluluğu" bulunmaktadır. Her örgütün kendi çalışma sistemini, diğerlerinden ayıran bu motivler topluluğu o örgütün "takım ruhunu" oluşturacak prensipleri bulundurmaktadır.

Örgütlerde çalışan iş görenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen faktörlerin, örgütsel kültür olduğu ve çalışanların performans ve etkinliklerini kişisel olarak değil, örgütsel kültür çerçevesinde toplumsal açıdan veya grubun etkileri yönünden açıklanabileceğini (Baykal, 1978: 46) vurgulamak gerekir. Bu bağlamda iş görenlerin, örgütsel kültür çerçevesinde davranış biçimleri sergilemelerine işaret eden J.M. Clark, "Endüstrimizin en önemli ürünü, iş görenlerin, yaşantıları ve örgütsel kültür için sergiledikleri davranış biçimleridir. Sanayii kendi varlığı için toplumsal ve kültürel yetenekleri körelmemiş ve psikolojik açıdan dengeli elemanlara ihtiyaç duymaktadır" (Baykal, 1978: 46) demiştir.

Yukarıda verilen açıklamalar çerçevesinde örgütsel kültürü (<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>): "özel bir örgütsel gruba ait olan, ancak katılan her yeni üyeye de aktarılan ve üyeler arasında anlaşılabilir, yayılan ve paylaşılan normların, hareketlerin ve anlayış biçimlerinin tümüdür. Bu anlamda örgütsel kültür, üyelerine (Scholl, Richard W., "Organizational Culture-The Social Inducement System, C:\WINDOWS\Desktop\Organizational Culture.htm Erişim Tarihi: 18.12.2003):

- Davranış biçimlerinin kontrol altında tutulmasını,
- Örgütün rekabet şartlarında ayakta durması için istikrarlı ve verimli çalışma azmini kazanmasını,
- Herşeyden önemlisi, bir örgütsel kimlik kazanmasını sağlamaktadır.

1.4. Örgütsel Kültürün Unsurları

Edger Schein'a göre örgüt kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlanmıştır. Schein örgüt kültürünü, "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler" olarak belirtmiştir.

Örgütsel Kültür yaşayan bir varlık olarak düşünülmelidir. Örgütsel Kültürün devamlılığını sürdürebilmesi onu oluşturan unsurların Örgüt içerisinde yaşatılıyor olmasına bağlıdır. Bu unsurlar canlı tutulduğu müddetçe Örgütsel Kültürün devamlılığından söz edilebilir. Örgütsel Kültürü canlı tutan unsurlar şunlardır:

- **Semboller:** Güçlü bir örgüt kültürü olan kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalara ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışırlar. Bartol'e göre örgütsel kültür ile sembol arasında güçlü bir ilişki vardır ve "sembol örgüt kültürünün benimsenmesine ve yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne (cisim), resim, faaliyet ve olay"dır. Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, hem örgüt üyelerinin birbirlerini hem de örgüt dışındaki müşterilerin, rakiplerin örgüte mensup olanları tanımalarına aracılık eder.

- **Kahramanlar:** Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavram da kahramanlardır. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Hill ve Jones'e göre, bu insanlar geçmişte bu örgütte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına ulaşmada zafere ulaştırmış etkin kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilir. Çünkü, çalışanlar veya örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgütün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kişilerdir.

- **Sloganlar:** Örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer husus da slogandır. Slogan örgüt kültürünün benimsendiğini üyelerin bunu her zaman ve gerektiği yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakip örgütlere duyurmak için bir araçtır. Koontz ve Weihrich'e göre, "Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden kelime, satır veya cümledir." Bu kelime, satır veya cümle bizzat kültürün kendisi ya da parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade eder, onların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir.

- **Seremoniler:** Örgüt kültürünün bir diğer unsuru da seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yad edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.

- **Hikayeler:** Geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanan yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanarak anlatılır ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılır. Genellikle kahramanların başarılarından söz ederken bunların yaptıkları ve yaşadıkları konu ve olaylar anlatılır.

- **Lisan:** Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur. Bu kelimeler sadece o örgütte kullanılan ve örgüt üyeleri tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiş bir lisan haline dönüştürülmüş olabilmektedir.

Bu unsurların örgütte faal durumda var olması demek o örgütün başarıya giden yolda emin adımlarla ilerliyor olması demektir. Her işletmenin hedeflediği ve ulaşılması beklenen örgütsel başarı ise örgütsel verimliliğin sağlanması ile elde edilebilecek bir sonuçtur. Örgütsel verimliliği artırma yönündeki her türlü çaba, yeterli kültürel destek ve birikime sahip olunmadığı takdirde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Örgüt kültürü sayesinde takım ruhu gelişecektir. Zaten örgütsel verimlilik ve başarı da ancak takım ruhu ile elde edilebilen kavramlardır.

1.5. Kültürün Ölçülmesi

Bir örgütün tüm üyeleri tarafından anlaşılan ve paylaşılan değerler ve inançların tümüne örgütsel kültür denmektedir. Bu değerler ve inançlar o örgütün bizzat kendisine aittir ve diğer örgütlerden kendisini ayıran özelliklerdir. Bir örgütün kültürü, örgütteki üyelerin davranışlarını belirlemeye ve şekillendirmeye yardımcı olur (Recardo, 1997: s.4-5)

Kültür kelimesi çok karmaşıktır ve ölçülmesi değişik metotlarla yapılmaktadır. Ancak örgütsel kültürün genel kabul görmüş ölçme ve değerlendirme biçimi aşağıdaki sekiz kriterle yapılmaktadır (Recardo, 1997: 5-6).

- **İletişim**

- Örgütsel kültürde, iletişim sistemlerinin türleri, bilgi aktarımının şekli örgütsel kültürün iletişim açısından mahiyetini belirlemektedir. İletişimde şeffaflık esasının olup-olmadığı, karışıklık ve münakaşaya yol açan iletişim bozukluklarının sıklık derecesi ve çözüm yollarının olup-olmadığı, resmi ya da gayri resmi iletişim araçlarının (toplantı,ast-üst bilgi aktarımı gibi) olup-olmadığı ve mahiyeti, örgütsel kültürün iletişim açısından panoramasını sunmaktadır.

- **Eğitim-Öğretim**

- Takımın başarısı, büyük ölçüde becerilerin eğitim yoluyla geliştirilmesine bağlıdır. Bu durumda örgütün, oluşturulan yeni beceri ve davranışların iş başında uygulanması ve maksimum fayda elde edilmesi, örgütün eğitim alanındaki beceri ve başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu da ancak hizmet içi eğitim yoluyla mümkün olabilecektir.

- **Ödüller**

- Bir örgütün ,örgüt çalışanlarının ne tür davranışlarını ödüllendirdiği, ödüllendirmelerin ne ile yapıldığı, ödüllendirmenin bireysel mi yoksa grup halinde

mi yapıldığı ve gelişme için hangi ödüllendirme kriterlerinin belirlenmiş olduğu, o örgütün ödül açısından kültürünü belirlemektedir.

- **Karar Verme**

- Örgütsel Kültürün karar verme boyutunda, ne gibi kararların alındığı, kararların nasıl alındığı, anlaşmazlıkların giderilip giderilmediği, çok önemli olgulardır. Kararların alınması sürecinin hızlı mı yoksa yavaş mı olduğu, örgütün aşırı bürokratik bir yapıya sahip olup olmadığı, karar vermenin merkezi bir şekilde mi gerçekleştiği yoksa "biz merkezli" bir karar verme prensibiyle mi hareket edildiği, o örgütün karar vermedeki kültürünü belirlemektedir.

- **Risk Alma**

- Bu kategoride hesaplı ve kararlı risk almanın teşvik edilip edilmediği ve yeni fikirlere açık olup olmadığı esas alınmaktadır. Yönetimin gelişme ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinde teşvik edici bir rol üstlenmesi çok önemlidir. Ayrıca mevcut çalışma metodlarını geliştirme yolunda gayret gösterenlere karşı, yönetimin bakış açısı, örgütsel kültürün risk alma kategorisindeki kriterlerini belirlemektedir.

- **Planlama**

- Bir örgütün kısa ya da uzun dönemli kararlar alması ve bunları uygulamada aktif roller üstlenmesi, o örgütün planlama açısından kültürünü belirlemektedir. Ayrıca örgüt stratejileri, hedefleri ve vizyonunun tüm iş görenlerle paylaşılıp paylaşılmadığı da sürecin önemli bir parçasıdır.

- **Takım Çalışması**

- Bu boyut, takım çalışmasının, örgüt içindeki etkinlik derecesi ile bağlantılıdır. Bu etkinlik derecesi, sadece belli departmanlardaki grup içinde olan etkinlik ve iletişimi değil aynı zamanda değişik departmanlar arasındaki güven duygusunun düzeyi ve destek mekanizmasının işlemesi de takım çalışmasının etkinliği ile orantılıdır. Bütün bu koordineli ve uyumlu takım çalışması anlayışı, örgütün bu açıdan kültürünü belirlemektedir.

- **Yönetimin Uygulamaları**

- Bu son boyutta yönetim, hangi politikaları uygulaması gerektiğini belirler. Örgütün düzenli ve güvenli bir şekilde işlemesi için gerekli tedbirleri alması, iyi bir çalışma ortamı ve şartları hazırlaması, iç ve dış müşteri isteklerini

optimal düzeyde tatmin edici politikalar gütmesi gerektiğini hesaplar ve uygulamaya döker. Bu tür uygulamaların niteliği ve niceliği ise o örgütün, bu açıdan kültürünü belirler.

1.6. Japonların Örgütsel Kültür Anlayışı

Japonların örgütsel kültür anlayışı dört faktör üzerinde yoğunlaşmıştır (Tang, 2000: 538):

- **Aile oryantasyonu ve bağlılığı:** Japonlar iş görenlerine, örgüte katılmadan önce Zen Mabetlerin de altı aylık bir aile ortamı anlayışı ve bağlılığı, bunun yanı sıra iş hayatına oryantasyon için eğitim vererek, onlara işyerinin asil bir üyesi olma anlayışını kazandırmaktadırlar. Böyle bir eğitimi olan iş gören kendisini işyerinin sahibi olarak görmekte ve daha verimli bir şekilde çalışmaktadır.

- **Herkesin konuşma hakkına sahip olması ve kararların bir konsensüs ile alınması:** Japonların örgütsel kültür anlayışında takım ruhu hakimdir. Çalışma geleneğinde, yüz yüze görüşerek sorunların halledilmesi oldukça yaygın hale getirilmiştir. Çalışma sisteminde etkin bir uygulama olan "iş rotasyonu" yoluyla departmanlar arası her zaman cari olan bir diyalog yoğunluğu vardır.

- Karar almalarda, yönetim tek taraflı karar verme eğiliminde olamaz. Tüm çalışanların konsensüsü oluşturulmadan nihai karar verilmemektedir.

- **Takım ruhu:** Japon örgütsel kültüründe kişisel faaliyetlerden ziyade, takım çalışmasına önem verilmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışının hakim olduğu yönetim anlayışında beyin fırtınası ve kalite çemberleri gibi istişare mekanizmalarının etkin bir şekilde uygulanması, takım çalışmasına verilen önemi göstermektedir.

- **Yönetim bilgisi:** Japon örgütsel kültür anlayışında, belli departmanlarda uzmanlaşma yerine tüm örgütün faaliyetleri hakkında bilgili olma felsefesi yatmaktadır. Yani yaygın bir arkadaşlık anlayışı içinde bilgi alış veriş olduğu, yönetimin hemen her konuda bilgi sahibi olması doğal hale gelmektedir. İş görenlerin ani rahatsızlıkları halinde yöneticiler yeterince bilgi sahibi olduklarından onların yerine işlerini yapabilmektedirler.

- Yapılan araştırmalar sonucunda Japon şirketlerinin örgütsel başarı ve verimliliğinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun temelinde ise Japonların örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde takım ruhunu geliştirerek bunu örgütsel

kültürün bir gereği olarak örgütün bütününe yaymaları ve örgütsel verimliliği artırabilme amacını taşıyan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile de özdeşleştirerek uygulamaları yatmaktadır. Japonların örgütsel verimliliği sağlayabilmek için örgütsel kültürü; örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde en önemli faktörlerden birisi olan insan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan iş ilişkileri ile nasıl uyumlaştırdığına ilişkin şu örneği verebiliriz:

- **Şunto Kültürü**

- Japon şirketlerinin yöneticileri her yıl işçi sendikası temsilcileri ile yıllık toplu ücret pazarlığı yaparlar. Ancak bu pazarlığı şirket binası veya başka bir yerde değil de bir hafta sonunda tüm işçilerin ve onların ailelerinin de katıldığı bir piknik alanında yaparlar. Piknik yapılırken hem uzlaşmaya varılmış ve anlaşma imzalanmış olur, hem de ilişkiler sıcak bir ortam ve atmosferde pekiştirilmiş olur.

2. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyette bulunan öncü bir işletme de örgütsel kültürün örgütsel verimliliğe olan etkisini tespit etmek ve yöneticilere örgütsel verimliliği arttırabilme konusunda çeşitli öneriler geliştirmede bir katkı sağlamaktır.

2.2. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi

Mobilya sektöründe faaliyette bulunan farklı büyüklükte birçok işletme bulunmasına rağmen, örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde oluşturulduğu ve verimliliği destekleyici şekilde yönlendirildiği bir organizasyonun sektöründe rekabet üstünlüğü sağlamış ve geniş bir pazar payı yakalamış bir işletme olacağı varsayımından hareketle araştırmamız Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyette bulunan bir öncü işletmenin çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma söz konusu işletmede anket doldurmayı kabul eden 52 çalışana uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket haziran 2004 tarihinde uygulanmıştır.

Tablolarda bağımsız değişkenlerin frekanslar ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Daha sonra, bağımsız değişkenlere göre bağımlı değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

Kamu-İş; C:8, S: 2/2005

Anket formunda bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki tür değişken vardır. Bağımsız değişkenler sınıflayıcı (nominal), bağımlı değişkenler ise sıralayıcı (ordinal) değişkenlerdir. Sınıflayıcı ve sıralayıcı değişkenler parametrik olmayan değişkenlerdir. Dolayısıyla parametrik olmayan bir test uygulamak gerekmektedir. Bağımsız örneklerin farklılıklarının karşılaştırılmasında parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

2.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

2.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Anketimize cevap veren katılımcıların %61,5'i bay, %38,5'i ise bayandır. Katılımcılar, genelde evli (%65,4), genç (%59,6'sı 21-30 yaş aralığında) ve yüksek öğrenim görmüş (%69,2'si lisans ve %13,5'i önlisans mezunu) bireylerden meydana gelmektedir.

Anket genellikle büro çalışanları (%63,5) tarafından cevaplandırılmıştır. Katılımcıların %25,0'ı 251-500 milyon arası, %46,2'si 501-750 milyon arası, %17,3'ü 751 milyon-1 milyar arası gelire sahipken, geliri 1 milyardan üzerinde olan katılımcıların oranı %11,5 ile sınırlı kalmıştır. Anketimize cevap veren çalışanların %71,2'si 5 yıl veya daha az süredir ilgili işyerinde çalışırken, %28,8'i 6 yıl veya daha uzun süredir ilgili işyerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerine İlişkin Bulgular

| A. Cinsiyet | Frekans (n) | Yüzdesel Dağılım (%) |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Bay | 32 | 61.5 |
| Bayan | 20 | 38.5 |
| TOPLAM | 52 | 100 |
| B. Medeni Durum | (n) | (%) |
| Bekar | 18 | 34.6 |
| Evli | 34 | 65.4 |
| TOPLAM | 52 | 100 |
| C. Yaş Aralığı | (n) | (%) |
| 21-30 | 31 | 59.6 |
| 31-40 | 17 | 32.7 |
| 41-50 | 4 | 7.7 |
| TOPLAM | 52 | 100 |
| D. Eğitim Düzeyi | (n) | (%) |
| İlköğretim-Lise | 9 | 17.3 |
| Önlisans | 7 | 13.5 |
| Lisans | 36 | 69.2 |
| TOPLAM | 52 | 100 |
| E. Konum | (n) | (%) |
| Üst Düzey Yönetici | 2 | 3.8 |
| Orta Düzey Yönetici | 4 | 7.7 |
| Şef/Kısım Amiri | 11 | 21.2 |
| Büro Elemanı | 33 | 63.5 |
| İşçi | 2 | 3.8 |
| TOPLAM | 52 | 100 |
| F. Ortalama Aylık Gelir | (n) | (%) |
| 251-500 milyon | 13 | 25.0 |
| 501-750 milyon | 24 | 46.2 |
| 751 milyon-1 milyar | 9 | 17.3 |
| 1 milyar üzeri | 6 | 11.5 |
| TOPLAM | 52 | 100 |
| G. Görev Süresi | (n) | (%) |
| 0-2 yıl | 13 | 25.0 |
| 3-5 yıl | 24 | 46.2 |
| 6-8 yıl | 9 | 17.3 |
| 9-11 yıl | 6 | 11.5 |
| TOPLAM | 52 | 100 |

2.3.2. Çalışanların Örgüt Kültürü ve Verimlilik Kavramlarına Bakış Açıları ve İşletmedeki Uygulamalarla İlgili Düşüncelerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların ideal örgüt tanımları ile ilgili düşüncelerine yönelik bulgular (Tablo 2); katılımcıların toplumun inanç ve değerleri ile çelişmeyen değerlere sahip olması gerektiğine %42,3 'ünün kısmen katıldığı, %46,2'sinin ise tamamen katıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, çalışan personelin toplumun inanç ve değerlerini benimsediğini ve bu inanç ve değerler ile örgüt kültürünün uyumlu olması gerektiği düşüncesi içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2. Katılımcıların İdeal Örgüt Tanımları İle İlgili Düşünceleri

| TANIMLAR | DÜŞÜNCELER | | | | | | | | | | | | Toplam | |
|---|------------|-----|------------------|---|--------------|------|--------------------------------|-----|-------------|------|---------------------|------|--------|-----|
| | Fikrim yok | | Hiç katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Ne katılıyorum Ne katılmıyorum | | Katılıyorum | | Tamamen katılıyorum | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Toplumun inanç ve değerleri ile çelişme-yen değerlere sahip olması | 1 | 1.9 | - | - | 1 | 1.9 | 4 | 7.7 | 22 | 42.3 | 24 | 46.2 | 52 | 100 |
| Çalışanların ortak ihtiyaçlarını belirleyip onlara cevap verebilmesi | 1 | 1.9 | - | - | 1 | 1.9 | 4 | 7.7 | 28 | 53.8 | 18 | 34.6 | 52 | 100 |
| Amacını iyi belirle-yerek, buna uygun davranışları ödüllendirebilmesi | 1 | 1.9 | - | - | 2 | 3.8 | 2 | 3.8 | 25 | 48.1 | 22 | 42.3 | 52 | 100 |
| Kendi geleneğini oluşturup, bunu yaşatabilmesi | 3 | 5.8 | - | - | 8 | 15.4 | 5 | 9.6 | 16 | 30.8 | 20 | 38.5 | 52 | 100 |

Katılımcıların; çalışanların ortak ihtiyaçlarının belirlenip bu ihtiyaçlara cevap verebilmesi gerektiğine %53,8'nin katıldığı, %34,6'sının ise tamamen katıldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda; yöneticilerin çalışan iş görenlerin ihtiyaçlarını tespit edip, bu ihtiyaçları karşılayarak, iş görenleri örgütsel amaçlara ulaşma yönünde davranışta bulunmaya yöneltebilirler. Böyle bir örgüt kültürünün, iş görenin motive olmasını sağlayarak, örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunabileceğini söyleyebiliriz.

Örgütsel amaçlara ulaşma yönünde uygun davranışlarda bulunanların ödüllendirilmesi gerektiğine %48,1'inin katıldığı, %42,3'ünün de tamamen katıldığı tespit edilmiştir. Ödüllendirme yoluyla diğer iş görenlerin yaratıcı düşüncelerini ortaya çıkarma konusunda çaba göstermeleri sağlanabilir. Böylelikle örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılabilir. Örgüt kültürünün önemli işlevlerinden biri de örgütsel amaçlara ulaşılmasında bir araç rolü oynamasıdır.

Kendi geleneğini oluşturup bunu yaşatabilmesi gerektiğine katılımcıların %30,8'inin katıldığı %38,5'inin ise tamamen katıldığı tespit edilmiştir. Böylelikle katılımcıların, örgüte has bir gelenek oluşturarak diğer örgütlerden farklı bir örgüt kültürü oluşturması gerektiği düşüncesinde olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3. Katılımcıların, verimli çalışmayı etkileyen faktörler ile ilgili düşünceleri

| FAKTÖRLER | DÜŞÜNCELER | | | | | | | | | | | | Toplam | |
|--|------------|---|------------------|-----|--------------|-----|----------------------|------|--------|------|------------|------|--------|-----|
| | Fikrim yok | | Hiç etkili değil | | Etkili değil | | Ne etkili Ne etkisiz | | Etkili | | Çok etkili | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| İnsanın mesleğinde yükselme imkânının olması | - | - | - | - | 2 | 3.8 | - | - | 22 | 42.3 | 28 | 53.8 | 52 | 100 |
| İnsanın kendisine ve ailesine zaman ayırabilme imkânına olanak vermesi | - | - | 1 | 1.9 | 2 | 3.8 | 3 | 5.8 | 18 | 34.6 | 28 | 53.8 | 52 | 100 |
| İnsanın çok para kazanma imkânına olanak vermesi | - | - | - | - | 2 | 3.8 | 7 | 13.5 | 20 | 38.5 | 23 | 44.2 | 52 | 100 |
| İşyerinin fiziksel şartlarının iyi olması | - | - | - | - | 1 | 1.9 | 2 | 3.8 | 26 | 50.0 | 23 | 44.2 | 52 | 100 |

Katılımcıların verimli çalışmayı etkileyen faktörler ile ilgili düşüncelerine yönelik bulgular (Tablo 3); insanın mesleğinde yükselme imkânının olması %53,8 ile çok etkili olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir. Objektif bir kariyer planlaması ile iş görenlerin mesleklerinde yükselme imkânının sağlanması, iş görenlerin verimli çalışmasında önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların verimli çalışmasında, kendisine ve ailesine zaman ayırabilme imkânına sahip olması %53,8 ile çok etkili bir faktör olarak algılandığı tespit edilmiştir. Bireyin kendisine ve ailesine yeterli zaman ayırabilmesinden dolayı kişinin moral düzeyi yükseleceğinden iş hayatında daha fazla verimli olacağı söylenebilir.

Katılımcıların verimli çalışmasında, çok para kazanma imkânının verilmesi %44,2 ile çok etkili bir faktör olarak algılandığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların verimli çalışmasında işyerinin fiziksel şartlarının iyi olması %50 ile etkili, %44,2 ile çok etkili bir faktör olarak algılandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Çalışanlar Arasında Kaynaşmayı Sağlayabilecek Olası Faaliyetler İle İlgili Düşünceleri

| FAALİYETLER | DÜŞÜNCELER | | | | | | | | | | | | Toplam | |
|-------------------|------------|-----|------------------|---|--------------|-----|---------------------------------|------|--------------|------|----------------------|------|--------|-----|
| | Fikrim yok | | Hiç katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Tamamen katılmıyorum | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Personel yemeği | 2 | 3.8 | - | - | - | - | 6 | 11.5 | 22 | 42.3 | 22 | 42.3 | 52 | 100 |
| Geziler ve piknik | 2 | 3.8 | - | - | 2 | 3.8 | 7 | 13.5 | 17 | 32.7 | 24 | 46.2 | 52 | 100 |
| Spor faaliyetleri | 2 | 3.8 | - | - | 1 | 1.9 | 5 | 9.6 | 15 | 28.8 | 29 | 55.8 | 52 | 100 |

Katılımcıların, çalışanlar arasında kaynaşmayı sağlayabilecek faaliyetler ile ilgili düşüncelerine yönelik elde edilen bulgular(Tablo 4); personel yemeği %42,3 ile tamamen katıldığı, Gezi ve pikniklerin düzenlenmesine %46,2 ile tamamen katıldığı, Spor faaliyetleri %55,8 ile tamamen katıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların, İş gören Verimliliğini Arttırabilmek İçin Örgütteki Uygulamalarla İlgili Düşünceleri

| UYGULAMALAR | DÜŞÜNCELER | | | | | | | | | | | | Toplam | |
|---|------------|-----|------------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|------|--------------|------|----------------------|------|--------|-----|
| | Fikrim yok | | Hiç katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Tamamen katılmıyorum | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Teknik gelişmeler yakından takip edilmektedir | 3 | 5.8 | - | - | - | - | 4 | 7.7 | 18 | 34.6 | 27 | 51.9 | 52 | 100 |
| Eğitim çalışmaları yapılmaktadır | 2 | 3.8 | - | - | 2 | 3.8 | 5 | 9.6 | 23 | 44.2 | 20 | 38.5 | 52 | 100 |
| Başarılar ödüllendirilmektedir | 3 | 5.8 | 4 | 7.7 | 3 | 5.8 | 10 | 19.2 | 6 | 11.5 | 26 | 50.0 | 52 | 100 |

Katılımcıların iş gören verimliliğini arttırabilmek için örgütteki uygulamalarla ilgili düşüncelerine ilişkin bulgular(Tablo 5); teknik gelişmelerin yakından takip edildiğine %51,9 ile tamamen katıldığı, eğitim çalışmalarının yapıldığına %44,2 ile katıldığı, başarıların ödüllendirildiğine %50 ile tamamen katıldığı tespit edilmiştir. Böylelikle verimliliği arttırabilmek için olması gerekenler ile işletmenin uygulamasının örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 6. Katılımcıların, Örgüt Kültürünü Çalışanlara Benimsetmek Amacıyla Kullanılan Unsurlarla İlgili Düşünceleri

| UNSURLAR | DÜŞÜNCELER | | | | | | | | | | | | Toplam | |
|------------------------------------|------------|------|------------------|-----|--------------|------|---------------------------------|------|--------------|------|----------------------|------|--------|-----|
| | Fikrim yok | | Hiç katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum | | Katılmıyorum | | Tamamen katılmıyorum | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Sloganların kullanılması | - | - | 1 | 1.9 | 2 | 3.8 | 3 | 5.8 | 16 | 30.8 | 30 | 57.7 | 52 | 100 |
| Sembollerin kullanılması | 1 | 1.9 | 1 | 1.9 | - | - | 7 | 13.5 | 15 | 28.8 | 28 | 53.8 | 52 | 100 |
| Hikayelerin kullanılması | 8 | 34.6 | 3 | 5.8 | 9 | 17.3 | 7 | 13.5 | 5 | 9.6 | 10 | 19.2 | 52 | 100 |
| Kahraman karakterlerin anlatılması | 17 | 32.7 | 5 | 9.6 | 9 | 17.3 | 7 | 13.5 | 7 | 13.5 | 7 | 13.5 | 52 | 100 |
| Seremonilerden yararlanılması | 12 | 23.1 | 3 | 5.8 | 10 | 19.2 | 7 | 13.5 | 8 | 15.4 | 12 | 23.1 | 52 | 100 |
| Örgüte ait lisanın kullanılması | 18 | 34.6 | 3 | 5.8 | 1 | 1.9 | 6 | 11.5 | 11 | 21.2 | 13 | 25.0 | 52 | 100 |

Örgüt kültürünü çalışanlara benimsetmek amacıyla kullanılan unsurlarla ilgili olarak elde edilen bulgular (Tablo 6); katılımcıların %57,7 ile sloganların kullanılmasına, %53 ile sembollerin kullanılmasına tamamen katıldıkları tespit edilmiştir.

2.3.3. Demografik ve Sosyo - Ekonomik Özellikler ile Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler Arasındaki Analizlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve konum bağımsız değişkenleri ile örgüt kültürünün oluşturulmasında etkili olan faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş bağımsız değişkeni ile ideal örgüt tanımları ile ilgili kendi geleceğini oluşturan ve bunu yaşatabilen bağımlı değişkeni arasında Kruskal Wallis analizi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur (bkz. tablo 7).

Tablo 7: Yaş Grubu Bağımsız Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Kruskal Wallis Testi Sonuçları

| İdeal Örgüt Tanımı | 21-30 arası | 31-40 arası | 41-50 arası | Kruskal-Wallis Testi | | |
|--|------------------------------|-------------|-------------|----------------------|------|------|
| | Sıra Numaraları Ortalamaları | | | X ² | s.d. | P |
| Kendi geleneğini oluşturan ve bunu yaşatabilen | 21.16 | 32.47 | 42.50 | 12.032 | 2 | 0.02 |

Yaş faktörü ilerledikçe sıra numarası ortalamasının da arttığı dikkat çekmektedir (Tablo 7). Bu farklılığın nedeni; yaşı büyük olanların, örgütte çalışma süresinin daha fazla olmasından dolayı, örgütün geleneğine daha fazla bağlanarak, kendilerini çalıştıkları örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak görmeleri ve belki de kendilerini bir dereceye kadar örgütün sahibi olarak görmelerinden dolayı kendilerini örgüt kültürü ile özdeşleştirdiklerini ve bunun sonucunda da örgüt kültürünün benimsenmesinde ve yaşatılmasında daha güçlü bir inanca sahip olarak gelenekçi bir yapıya büründüklerini söyleyebiliriz.

Araştırmamıza katılan katılımcıların %38,5'i çalıştığı işyerini ikinci ailesi olarak görmektedir. Çalışılan örgütün yönetim biçimini katılımcıların %34,6'sı bürokratik bir yapı olarak gördüğü tespit edilmiştir.

Örgütsel iletişim konusunda katılımcıların %40,4'ü aynı düzeydeki iş görenlerin birbirleriyle çok rahat ilişki kurduğunu, örgütte verimliliğin artırılabilmesi için katılımcıların %36,5'i hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiğini, katılımcıların %65,4'ü yapmış oldukları işin kendilerine kısmen doyum sağladığını, katılımcıların işini daha verimli yapabilmelerini engelleyen en önemli etken olarak %37,3 ile iş yükünün fazla olmasını, katılımcıların %62,7 si örgütte başarılı personelin yalnızca teşekkür edilerek ödüllendirildiğini, katılımcıların %59,6 sı örgüt ve işle ilgili kararların çalışanların katılımı ile alındığını ve sorumluluğun herkes tarafından paylaşıldığını, katılımcıların %63,5'i yöneticilerin odasına giderek yöneticilerle yüz yüze görüşebildiklerini, katılımcıların %61,5'i yönetime katılmanın örgütsel başarının yükselmesinde fayda sağladığını, çalışanların eğitimi konusunda örgütte çalışan personelin %74'ünün en az bir kere hizmet içi eğitime katıldığı tespit edilmiştir.

Anket çalışmasını uyguladığımız işletmenin yıllık satış trendlerine baktığımızda ülkemizde yaşanan 2001 krizinde dahi olumlu bir gelişme göstererek büyümeye devam ettiği görülmüştür. Bu büyüme ile ilgili olarak çalışanların

görüşlerine başvurulduğunda ise katılımcıların %44,2'sinin örgüt içindeki güçlü bağlılık, dayanışma ve takım ruhunun gelişmiş olmasının önemli bir faktör olarak belirttikleri tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada; kültür ve verimlilik, örgütsel kültür, kültürün ölçülmesi, örgütsel kültürün unsurları açıklanarak, Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede; iş görenlerin ideal örgüt tanımı, verimli çalışmayı etkileyen faktörler, çalışanlar arasında kaynaşmayı sağlayabilecek olası faaliyetler, iş gören verimliliğini arttırabilmek için örgütteki uygulamalar, örgüt kültürünü çalışanlara benimsetmek amacıyla kullanılan unsurlar ile ilgili düşünceleri tespit edilerek katılımcıların demografik ve sosyo-ekonomik özellikleri olan bağımsız değişkenler ile örgüt kültürünün oluşturulmasında etkili faktörler olan bağımlı değişkenler arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık olup olmadığı Mann-Whitney-U ve Kruskal Wallis analizleri ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılmış öncelikle istenen değer tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisi ile uzun bir zaman diliminde olsa da örgüt kültürünün kısmen yada tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır.

Bu araştırmanın önemli bulgularından birisi; işletmede varolan kültürün örgütsel verimliliği olumlu yönde harekete geçirici bir etkiye sahip olabilmesi için iş görenlerin ideal bir örgütün-%46,2 ile- (tablo 2) toplumun inanç ve değerleri ile gelişmeyen değerlere sahip olması gerektiğini düşündüklerini ortaya koymasındır. Bu bağlamda, yöneticilerin; iş görenlerin yaşamış oldukları toplumun kültürünü de dikkate almaları gerektiğini söyleyebiliriz.

Diğer bir bulgu ise, iş görenlerin verimli çalışmasında; mesleklerinde yükselebile şansının olması ile kendisine ve ailesine zaman ayırabilme imkanına olanak verilmesi %58,3 ile (tablo 3) çok etkili birer faktör olarak düşünüldüğünü ortaya koymasındır. İş görenlerin mesleklerinde yükselebilmeleri için yöneticilerin kariyer planlamasına önem vermelerinin faydalı olabileceğini söyleyebiliriz. Örgüt içerisindeki objektif bir kariyer planlaması iş görenlerin gelecekteki amaçlarına ulaşabilmeleri için daha fazla çaba göstermelerine ve dolayısıyla verimliliğin artmasına ve örgütsel amaçlara ulaşmada katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

Çalışma saatlerinin düzenlenmesinde, iş görenlerin kendilerine ve ailesine yeterli zaman ayırabilmeleri gerektiğini göz önünde bulundurarak olumlu etki yaratabilir. Çünkü kendisine ve ailesine yeterli zaman ayıran iş gören, psikolojik olarak rahatlamış olacak ve çalışma saatlerinde daha verimli olabilecektir.

İş görenler arasında kaynaşmayı sağlamak için %55,8 ile (tablo 4) spor faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Tablo 1’de katılımcıların %59,6’sının 21-30, %32,7’sinin ise, 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu genç nüfus oluşturmaktadır. Dolayısıyla katılımcılar arasında gençlerin çoğunlukta olması spor faaliyetlerinin daha etkili olabileceği düşüncesinin ağırlıklı olarak ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. İş görenlerin verimliliğini arttırabilmek için, örgütte %51,9 ile (tablo 5) teknik gelişmelerin yakından takip edildiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Teknolojiden, bilginin sosyal ve doğal olaylara uygulaması olarak algılamak mümkündür. Teknolojik gelişmeler ile, mevcut kaynaklarla daha kısa zamanda çok daha fazla çıktı elde edilebileceği varsayımından hareketle, teknik gelişmelerin yakından takip edilmesinin verimliliği arttırabileceğini söyleyebiliriz. Ancak örgütte eğitim çalışmaları %38,5 ile en düşük ortalama ile karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada yöneticilerin personelin eğitime daha fazla önem vermesi gerektiğini, bu uygulamanın da verimliliğin artmasında önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt kültürünü çalışanlara benimsetmek amacıyla %57,7 (tablo 6) ile sloganların kullanıldığı ortaya konulmuştur. Sloganların, örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini ortaya çıkartarak örgüt kültürünü canlı tutan bir unsur olduğunu ve dolayısıyla verimliliği olumlu yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Bağımsız değişkenler ile, bağımlı değişkenler arasındaki farklılık analizleri sonucunda ise; yaş bağımsız değişkeni ile ideal örgüt tanımları ile ilgili kendi geleneğini oluşturan ve bunu yaşatabilen bağımlı değişkeni arasında Kruskal Wallis analizi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Yöneticiler, örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunurken yukarıda belirtilen hususları dikkate almadıkları takdirde, iş görenlerin motivasyonu azalacak ve bu da verimliliği düşürebilecektir. Toplam Kalite Yönetimini benimseyen işletmelerin, öncelikle iç müşteri tatminini sağlamaları gerektiği unutulmamalıdır. Aksi takdirde personelin verimliliği düşecek bu da işletmelerin varlık sebebi olan karlılığı olumsuz etkileyebilecektir.

KAYNAKLAR

- Baykal**, Besim, (1978), "Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış" İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 5-46.
- Demirbilek**, Tunç, (1995), "Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, s. 91-95.
- Erkal**, Mustafa E. (1991), "İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri", İstanbul, s. 35.<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>
Erişim Tarihi: 18.12.2003.
- Nachum**, L. (1999), "Measurement of Productivity of Professional Services", International Journal of Operations & Production Management, Vol.: 19, No: 9, pp. 922-949.
- Özgen**, H, ve diğerleri, (2001), Temel İşletmecilik Bilgisi. Nobel Yayın Dağıtım, Adana.
- Özgüven**, A. (1988), "İktisadi Büyüme, İktisadi Kalkınma, Sosyal Planlama ve Japon Kalkınması, Filiz Kitabevi, s. 101.
- Recardo**, Ronald and **Jolly**, Jennifer. (1997), "Organizational Culture and Teams", S.A.M. Advanced Management Journal, Spring.
- Robins**, Stephen P., (1998), "Organizational Behavior" , Eighth Edition, Prentice Hall International, New Jersey, USA, s.249
- Schein**, E. H. (1990), "Organizational Culture", American Psychologist, Vol.: 45, No: 2, pp. 109.
- Scholl**, Richard W., "Organizational Culture-The Social Inducement System, C:\WINDOWS\Desktop\Organizational Culture.htm Erişim Tarihi: 18.12.2003.
- Şimşek**, M. Ş., ve diğerleri, (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Xenikou**, A. and **Furnham**, A. (1996), "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture", Human Relations, Vol.: 49, No: 3, pp. 349-371.