

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.'DE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Arş. Grv. Barış BARAZ

Anadolu Üniversitesi
Açık Öğretim Fakültesi
İktisadi ve İdari Programlar Bölümü

ABSTRACT

Organizational culture of a company refers to the values that are shared by most of the company employees. Besides those, there may be some other values adopted by employee subgroups. These values are also known as sub cultures. As a result of having employees working in different departments, with different backgrounds and organizational/personel expectations, subcultures are formed. The importance of this is that, there may be integrated cultures with many organizations which sometimes compete with each other.

The authors, who have studied organizational culture and analyzed the different qualifications of it by adapting different points of view. The point which the authors agree on is that organizational culture effects the success of an organization.

In this study, the organizational culture of the Tusas Engine Industries, Inc. and the sub culture's of this company were analyzed.

ÖZET

Bir işletmenin örgüt kültüründen bahsedildiğinde o işletme çalışanlarının paylaştığı değerler anlaşılır. Bunun yanı sıra işletme içinde bir grup çalışanın benimsediği değerler de var olabilir. Bu değerler alt kültürler olarak nitelendirilebilir. Alt kültürler çalışanların ayrı birimlerde görev yapmalarından, ayrı birikimlere sahip olmalarından, kendilerinin ve örgütün geleceğine ilişkin öngörülerinin farklı olmasından vb. nedenlerden kaynaklanır. Burada önemli nokta, pek çok örgütte birbirinin içine geçen, kesişen ve bazen de rekabet eden kültürlerin bir arada bulunabileceğidir.

Örgüt kültürü üzerine araştırma yapan yazarlar konuyu çeşitli yönlerden ele almışlar ve örgüt kültürünün farklı niteliklerini incelemiştir. Yazarların birleştikleri nokta, örgüt kültürünün örgütün başarısı üzerine etkili olduğudur.

Bu çalışmada Tusaş Motor Sanayii A.Ş'nin örgüt kültürünün nitelikleri ve şirketteki alt kültürlerin varlığı araştırılmıştır.

GİRİŞ

Hızla değişen çevre koşulları ve küreselleşme gibi nedenler örgütleri büyük bir rekabetin içine itmektedir. Bu rekabet ortamında ayakta durabilmek, başarılı olmak zorlaşmaktadır. Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır.

Öte yandan örgüt kültürü bir örgütteki iş yapma biçimi ve alışkanlıklar konusunda çalışanlara yol göstermektedir. Kurumların kalıcı, bireylerin geçici olduğu göz önüne alındığında ise, örgüte yeni giren personelin örgütte var olan değerleri benimsemesi daha da önem kazanmaktadır.

Örgütler büyüdükçe, örgüt içindeki birimlerin ve çalışanların sayısı da artmaktadır. Bu süreçte önemli olan çalışanların büyük bölümünün örgütün temel değerlerine sahip çıkmasıdır. Büyüme süreciyle temel değerlere ek olarak ya da farklı özelliklerin etkisiyle bazı alt kültürler gelişebilir. Alt

kültürlerin örgütün temel değerlerini paylaşma oranına paralel olarak örgütün üyeleri arasındaki dayanışma ve örgütün başarısı artar.

I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İLİŞKİLİ KAVRAMLAR VE ÖZELLİKLERİ

Kültürün konu edildiği çalışmalarda, çok değişik kültür tanımları yapıldığı görülmektedir. Bunları göz önüne alarak kültür “bir toplumda ya da grupta paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilke vb. mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü” olarak tanımlanabilir¹.

Kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler. Farklı geçmiş ve çevre koşulları olan ülkelerin kültürel özellikleri de farklıdır. Tarihi geçmişi, ırk, din ya da coğrafi konumları nedeniyle benzerlik gösteren ülkeler arasında, kültürel açıdan, pek çok ortak nokta bulmak mümkündür.

İşletmeler ve tüm örgütler toplumun alt kültürlerini oluşturur. Her işletmenin kendine özgü hedefleri, bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyet yapısı vardır. Aynı toplumun birer alt kültürü olan işletmelerin de birbirinden farklı yapısal özellikleri olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eşanlamlıdır. Kültürün genel olarak tanımlanmasındaki güçlük, örgüt kültürü kavramı için de geçerlidir. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Sözelimi Stephan P. Robbins “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” demektedir². Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:

- ◆ Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- ◆ Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- ◆ Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.

¹ Güneş BERBEROĞLU vd., *Yönetim ve Organizasyon*, 1.B., Cilt 2, Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayını, 1997, s. 265.

² Stephen P. ROBBINS, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applicatons*, Prentice-Hall Inc., New Jersey: 1996, s.681.

- ◆ Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- ◆ Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- ◆ Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır³.

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler “baskın kültür” olarak kabul edilir. Örgüt kültüründen bahsedildiği zaman genelde baskın kültür anlaşılır. Alt kültürler ise büyük örgütlerde örgüt üyelerinin benzer sorunlarla ve deneyimlerle karşılaşmaları sonucu gelişir⁴.

Örgütlere tek ve aynı bir kültüre sahipmiş gibi yaklaşmak kolay bir yol olsa da bu, uygulamada nadiren görülen bir durumdur. Örgütler içinde oldukları toplumlar gibi parçalara ayrılmıştır. Çoklu gruplardan oluşur ve politik eylemlerce yönlendirilirler. Bu yüzden örgütlerin hemen hepsi, tanımlanabilir alt kültürlerle, baskın kültürle rekabet edecek değerlere ve inançlara sahiptir.

İnsanlar güven, statü, itibar, yakın ilişki, güç, hedef birliği vb. birçok nedenle biraraya gelip grup oluşturabilirler. Örgüt üyeleri de benzer şekilde farklı nedenlerle grup oluşturma ve gruplara katılma eğilimindedirler. Örgüt içindeki farklı gruplar alt kültürleri oluşturur. Örgütte alt kültürlerin oluşmasını güçlendiren özelliklerin başında;⁵

- ◆ Sosyal etkileşim
- ◆ Paylaşılan deneyimler
- ◆ Benzer kişisel karakteristikler sayılabilir.

Grup üyelerinin ortak hedefleri varsa; karşılıklı dayanışmayı gerektiren görevleri yerine getiriyorlarsa; örgütün diğer üyelerinden fiziksel

³ Samuel C. CERTO, *Modern Management*, Prentice-Hall Inc., 7.th edition, New Jersey: 1997, s.422.

⁴ ROBBINS, s.685.

⁵ Sharon JONES. *Canberra Üni. Web Sitesi*. <http://www.canberra.edu.au/cwis/faculty/Manamegent/Lectures/971.../Subcultures.htm>. 1999.

olarak ayrılmışlarsa; başarı ya da başarısızlıkları ortak olarak değerlendirilirse ya da iş dışındaki zamanlarını birlikte geçiriyorlarsa alt kültür oluşumu pekişir⁶.

Alt kültürel gelişmenin temeli başta örgütün kendi yapısıdır. Sözelimi, finans biriminde çalışmak pazarlama biriminde çalışmaktan farklıdır. Bu ikisi de üretim biriminden farklıdır. Örgütlerin işsel olarak daha küçük gruplar halinde farklılaşması, farklı kültürlerin gelişmesine zemin hazırlar⁷.

Fiziksel ayrılığın etkisi altında gelişen farklılıklar, farklı işlevlerde çalışanların almış olduğu farklı türdeki mesleki eğitim, çalışma koşulları vb. özelliklerle beslenir. Farklı birimlerdeki bireyler farklı deneyimleri paylaşırlar. Çeşitli sorunlarla yüzyüze gelirler ve bunlara farklı çözümler bulurlar. Bu yüzden alt kültürler özellikle büyük örgütlerin kültürel varlığının beklenen bir sonucudur.

Konu hakkında şu ana kadar çok az araştırma yapılmasına rağmen alt kültürlerin yalnızca birimlerde ya da işlevlerde gelişmediği söylenebilir. Paylaşılan değerler ve inançlar bileşimi örgütteki belirli bir yaş grubunda ya da hiyerarşik pozisyona göre ortaya çıkabilir. Sözelimi yöneticiler –diğer çalışanlara göre- örgütlerine daha çok bağlıdır. Buradaki önemli nokta, pek çok örgütte birbirinin içine geçen, kesişen ve bazen de rekabet eden kültürlerin bir arada bulunabileceğidir⁸.

Örgütün temel değerleri çoğunlukla paylaşıyor ve kabul ediliyorsa “güçlü kültür” aksi halde ise “zayıf kültür” söz konusudur. Özellikle örgütsel davranış ve işten ayrılma konusunda güçlü ve zayıf kültür ayrımı önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. Örgütün değerlerini benimseyen, onaylayan üyelerin sayısı ne kadar çoksa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Üyeler örgütün var olma nedeni ve hedefleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aralarındaki dayanışma artar ve davranışlarında tutarlılık gözlenir. Güçlü kültüre sahip olması örgütlerin başarısında önemli rol oynar.

⁶ Edgar H. SCHEIN. **Organizational Culture and Leadership**. 2.nd Ed., Jossey-Bass Pub., San Francisco: 1992, s.92.

⁷ Andrew BROWN. **Organisational Culture**. Pitman Pub., London: 1995, s.28.

⁸ BROWN, s. 28.

II. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.'DE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

Ocak 1999'da Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'deki örgüt kültürünün niteliklerini ortaya koymak ve alt kültürlerin varlığını araştırmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu bölüm yapılan araştırmanın sonuçlarını ve değerlemesini içermektedir.

A. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ'NİN TANITIMI

Tusaş Motor Sanayii A.Ş. 1985'te kurulmuştur. Şirket dünya pazarına uçak motoru ve yedek parçası üretmektedir ve Eskişehir çevre yolunda faaliyetlerini sürdürmektedir. GE olarak bilinen General Electric'in Tusaş'ta yüzde 46 ortaklığı vardır.

Tusaş dünya havacılık pazarının daralması ve örgüt etkinliğinin iyileştirilmesi amacıyla 1987 yılında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaya karar vermiş ve bu amaçla alt yapıyı hazırlamaya başlamıştır. Toplam kalite anlayışını örgütüne her düzeyde yerleştirmeyi yaşamsal bir kavram olarak seçen şirket 1988 ve 1990 arasında özellikle kültür değişimine ağırlık vermiştir. Kıyasıya bir rekabet ortamında faaliyet gösteren Tusaş toplam kalite anlayışının yerleştirilmesinde bazı güçlükler çekmiştir. Bunları şöyle sıralayabiliriz: Toplam kalite yönetiminin anlaşılması, örgüt kültürünün değişimi, idarecilikten liderliğe geçiş, iş kaybı endişesi ve öneri sisteminin benimsenmesi.

Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'nin vizyonu şudur:

- ◆ Dünya çapında bir şirket olmaya devam ederek yüksek kalitede rekabet edebilir bir üretici olmak; pazardaki tüm müşterilere uçak motoruyla ilgili hizmet ve destek vermek.
- ◆ Sektörde söz sahibi olabilmek amacıyla, ülkedeki varlık ve kaynakları optimum düzeyde kullanmak.

Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'nin uyguladığı toplam kalite ve sürekli gelişme felsefesi şirkete 1994 Tüsiad – Kalder Kalite Ödülü'nü getirmiştir. Tusaş Motor Sanayii A.Ş. GE için motor aksamı üreten 550 firma içinde kendi sınıfındaki en iyi üreticiler arasına girmeyi başarmış bir kuruluştur. Ayrıca Tusaş Motor Sanayii A.Ş. benimsediği "6 Sigma Felsefesi"yle sıfır hatayı hedeflemektedir.

B. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

◆ Amaç

Bu araştırmanın amacı, Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'de mevcut örgüt kültürünün niteliklerini ortaya koymak ve alt kültürlerin varlığını araştırmaktır.

◆ Kapsam

Araştırmanın hedef kitlesini Tusaş'ta çalışan yönetici, mühendis ve operatörler oluşturmaktadır. Anketlerin uygulandığı Ocak 1999 tarihi itibarıyla Tusaş'ta toplam 13 yönetici, 40 mühendis ve 242 operatör çalışmaktadır. Yöneticilerin yüzde 92'si (12), mühendislerin yüzde 62'si (25) ve operatörlerin yüzde 33'üne (79) anket uygulanmıştır. Birbirlerinden etkilenmemeleri için tüm çalışanlar anket formlarını farklı zamanlarda doldurmuşlardır. Bir operatör hariç anket formlarının tamamı geriyeye dönmüştür.

◆ Varsayımlar

- Tusaş'ın var olan baskın örgüt kültürünün yanında yönetici, mühendis ve operatörlerin sahip oldukları alt kültürler vardır.
- Araştırmanın kapsamı, yöntemi ve sorulan sorular Tusaş'ın örgüt kültürünü ve Tusaş'taki alt kültürleri tanımlama açısından yeterlidir.

◆ Yöntem

Bu araştırmanın amacına uygun olarak, Tusaş'ın örgüt kültürü ve alt kültürler ile ilgili veri toplamak için anket yönteminin uygun ve yeterli olduğu düşünülmüştür. Ankette öncelikle çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim vb. kimlik bilgilerini içeren sorular sorulmuştur. Ardından beşli Likert ölçeğine uygun şekilde örgütte paylaşılan değerleri, bu değerlerin kaynaklandığı olayları, yerleşik değerlerin algılanan düzeylerini, iletişimi, işbölümünü, eğitimi, çalışanların ve şirketin geleceğine ilişkin öngörülerini belirlemeye yönelik 25 soru sorulmuştur. Alt kültür olarak belirlenen yönetici, mühendis ve operatörlere ilişkin varsayımlar Schein'in alt kültürler modelindeki varsayımların uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Bu bilgilerin ışığında bir anket formu hazırlanmıştır. Değerlendirme aşamasında alınan

yanıtlar kodlanmış ve SPSS 7.5 programı kullanılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Gruplar şöyle oluşturulmuştur:

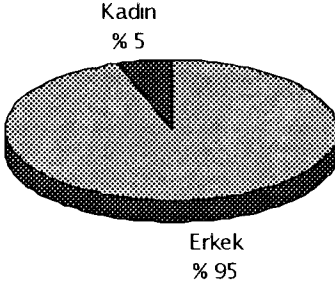
- Göreve göre: Yönetici, Mühendis, Operatör
- Yaşa göre: (20-30), (30-40), (40 ve üstü)
- Görev süresine göre: (0-5 yıl), (5-10 yıl), (10 yıl ve üstü)

Bu program sayesinde çapraz sorgulamalar yapılmış, grupların hangi sorulara hangi sıklıkla katıldıkları belirlenmiştir.

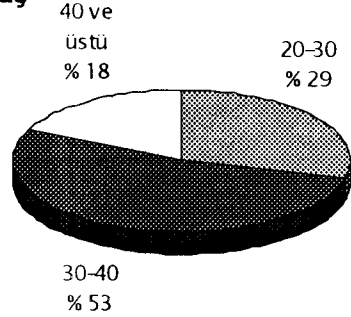
C. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

◆ Araştırmaya Katılanların Profili

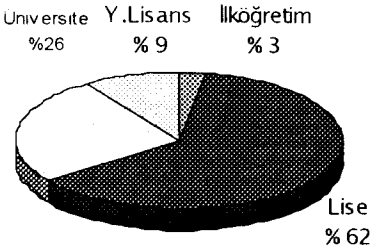
Cinsiyet



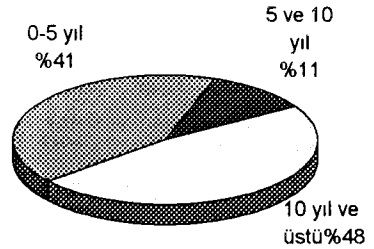
Yaş



Eğitim



Görev Süresi



Çalışanların yüzde 95'i erkektir. Kadınların tümü mühendistir. Çalışanların yarısından fazlasının (%53) yaşı 30 ile 40 arasındadır.

Eğitim düzeyine bakıldığında çalışanların yüzde 97'sinin lise ve üzeri eğitim aldıkları görülmektedir. Üniversite mezunları toplam çalışanların dörtte biridir (%26). Görev sürelerine bakıldığında ise; çalışanların yarısı 10 yıl ve daha uzun bir süredir Tusaş'ta çalışmaktadır. (%48)

◆ Örgüt Kültürü ve Alt Kültürler İle İlgili Yanıtların Değerlendirilmesi

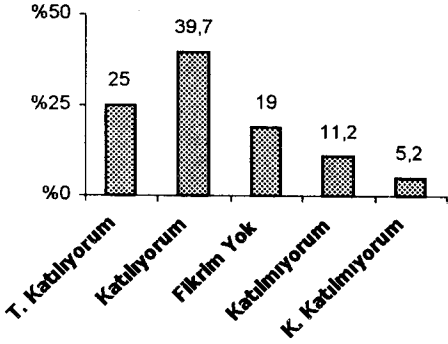
Yanıtlar değerlendirirken öncelikle önerilere tamamen katılan ve katılanlar ya da kesinlikle karşı ve katılmayanlar göz önüne alınmıştır. Sorular tek tek ele alınmış ve katılım oranları belirlenmiştir. Bu aşamada anlamlı sonuç vermediği düşünülen sorular çıkarılmıştır.

Ardından soruların içeriğine göre gruplandırmalara gidilmiş ve çapraz sorgulamalar yapılmıştır: Göreve, yaşa ve görev süresine göre. Yanıtların daha iyi değerlendirilmesi için grafiklerden yararlanılmıştır.

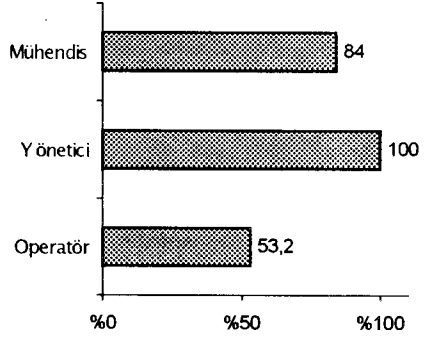
Çalışanların yaklaşık yüzde 65'i Tusaş'ın amaçlarından haberdardır. Bu oran operatörlerde yüzde 50'li seviyelere inmektedir. Görev sürelerine göre gruplandırıldığında ise en yüksek oran 10 yıl ve üzerinde çıkmasına rağmen bütün grupların yarısından fazlası Tusaş'ın amaçlarından haberdardır. Öneriye yaş gruplarına göre, (20-30), (30-40), (40 ve üstü) baktığımızda da benzer sonuçlar çıkmaktadır. Her üç grupta öneriye katılan ve tamamen katılanların oranı yüzde 60'ın üzerindedir. Çalışanların çoğunun örgütün amaçlarını bilmesi görevlerine (neyi, ne şekilde yapacaklarını bilmelerine) açıklık kazandıran bir özelliktir ve bu yönüyle örgüt kültürünün niteliği hakkında ipuçları vermektedir.

Çalışanlar Tusaş'ın Amaçlarından Haberdardır

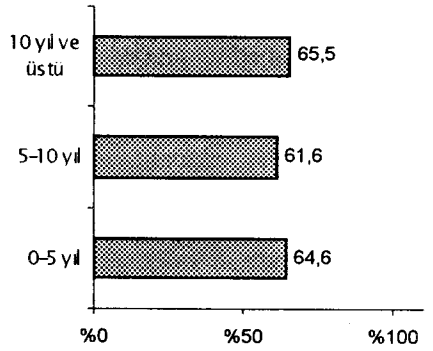
Tüm Çalışanların Yanıtlarının Yüzde Olarak Dağılımı



Tamamen Katılan ve Katılanların Mesleklerine Göre Yüzde Dağılımı

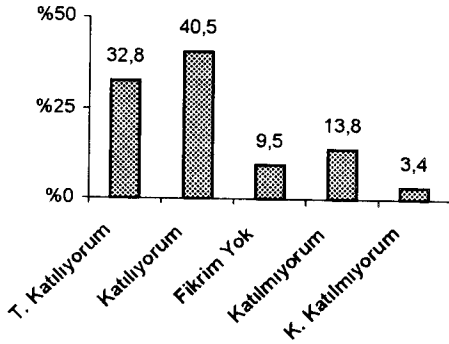


Tamamen Katılan ve Katılanların Görev Süresine Göre Yüzde Dağılımı

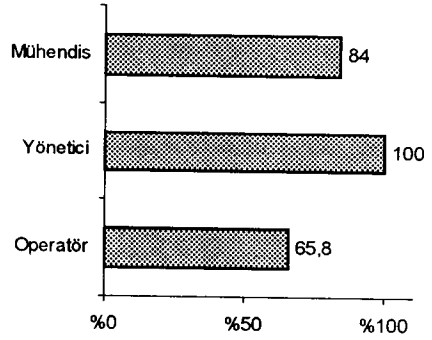


Tusaş'ın Çalışanı Olmak Ayrıcalık Sağlayan Bir Özelliştir.

Tüm Çalışanların Yanıtlarının Yüzde Olarak Dağılımı



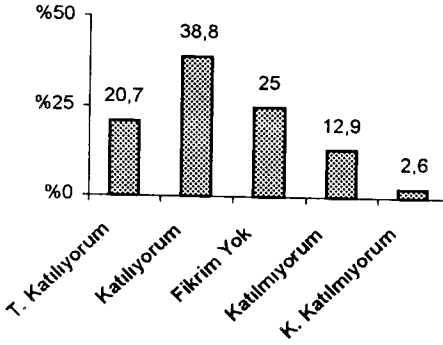
Tamamen Katılan ve Katılanların Mesleklere Göre Yüzde Dağılımı



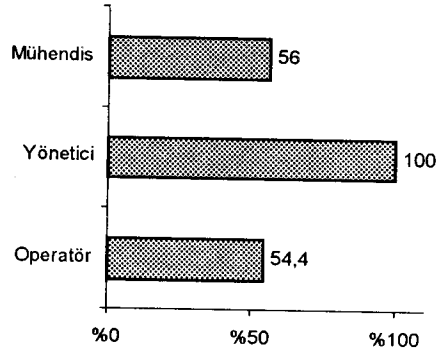
Çalışanların yaklaşık yüzde 70'i Tusaş'ın çalışanı olmanın ayrıcalık sağladığına inanmaktadırlar. Yöneticilerin tamamı, mühendislerin yüzde 84'ü, operatörlerin de yüzde 65'i bu görüşe katılmaktadır. Sonuçlar çalışanların örgütle kendilerini bütünleştirdiğini göstermektedir. Tusaş üyesi olmak çalışanlar için bir kimlik olmuştur.

Çalışanlar Tusaş'ın Kuruluşu ve Gelişmesi İle İlgili Hikayeleri Bilirler.

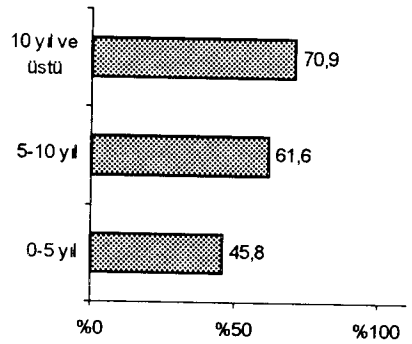
Tüm Çalışanların Yanıtlarının Yüzde Olarak Dağılımı



Tamamen Katılan ve Katılanların Mesleklerine Göre Yüzde Dağılımı



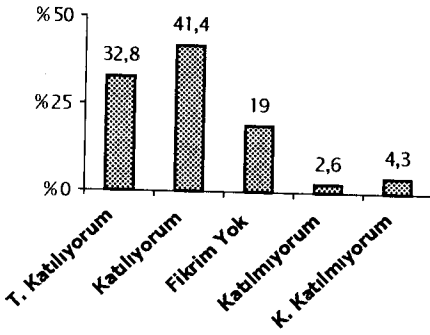
Tamamen Katılan ve Katılanların Görev Süresine Göre Yüzde Dağılımı



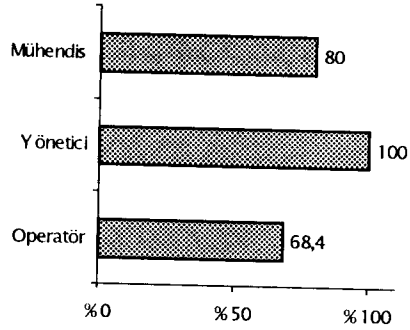
Çalışanların çoğunluğu, yüzde 60'ı Tusaş'ın kuruluş ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilmektedirler. Bu oran mühendis ve operatörlerde yüzde 50'li seviyelere inmektedir. Hikayelerin öğrenilmesi işletmede çalışılan süreyle orantılı artmaktadır. 5 yıla kadar çalışma süresi olanların yüzde 45.8'i, 5 ve 10 yıl arası çalışanların yüzde 61.6'sı, 10 yıl ve daha uzun süre çalışanların ise yüzde 70.9'u bu hikayeleri bilmektedirler. Benzer şekilde öneriyi yaş gruplarına göre değerlendirdiğimizde şu sonuçlar çıkmaktadır: 40 yaş ve üzerindekiilerin yüzde 76.2'si, 30-40 yaş grubunun yüzde 55.7'si, 20-30 yaş grubunun ise yüzde 55.8'i öneriye katılmaktadırlar. Dolayısıyla şu sonucu çıkarabiliriz: 40 yaş ve üstündekilerin büyük bölümü Tusaş'ta 10 yıl ve daha uzun süredir çalışmaktadırlar ve Tusaş'ın kuruluşu, gelişmesiyle ilgili hikayeleri çoğunlukla bilirler.

Tusaş İçin Önemliyse, Çalışanlar Şirket İçin Her Türlü Özveride Bulunurlar.

Tüm Çalışanların Yanıtlarının Yüzde Olarak Dağılımı

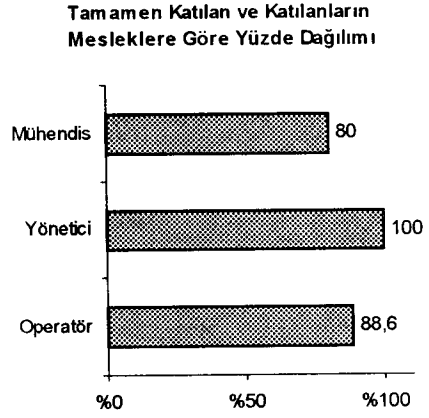
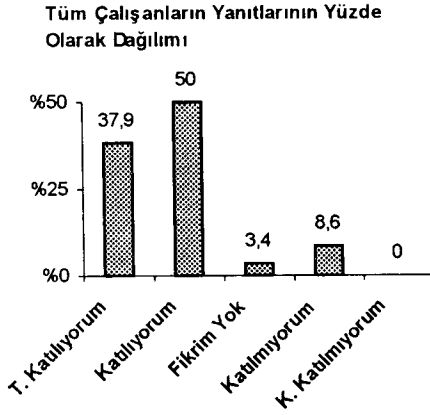


Tamamen Katılan ve Katılanların Mesleklerine Göre Yüzde Dağılımı



Çalışanların yaklaşık dörtte üçü (%74.2) Tusaş için önemliyse her türlü özveride bulunmaya hazırdır. Yöneticilerin tamamı, mühendislerin yüzde 80'i, operatörlerin ise yüzde 68.4'ü çalıştıkları kurum için özveride bulunmaya hazırdırlar. Sonuçlar çalışanların örgütle bütünleştiğine işaret etmektedir.

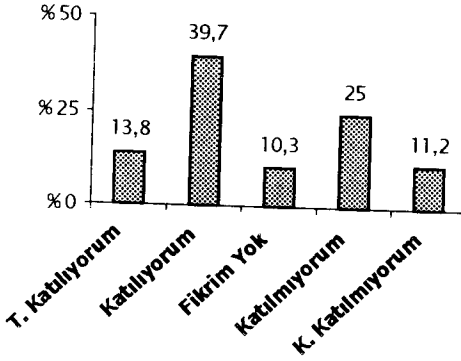
Tuşaş'ta Düzenli Aralıklarla Tüm Çalışanların Katıldığı Yemek, Piknik Spor Karşlaşması vb. Sosyal Faaliyetler Düzenlenir.



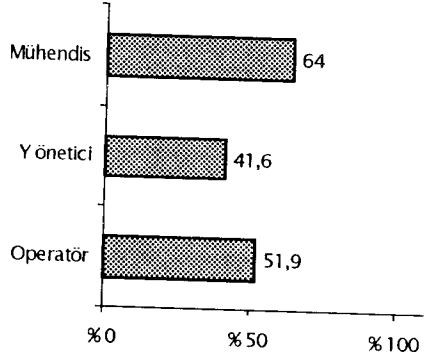
Çalışanların büyük bölümü (%87,9) Tuşaş'ta düzenli aralıklarla herkesin katıldığı yemek, piknik, spor müsabakası vb. sosyal faaliyetlerin düzenlendiği görüşüne katılmaktadırlar. Bu tür faaliyetlerin örgüt kültürünün oluşması ve pekişmesi açısından önem taşıdığı göz önüne alınırsa; Tuşaş yönetiminin değerlerin oluşması ve paylaşılması için ortam hazırladığı söylenebilir.

Tusaş'ta Mesai Saatlerine ve Çalışanların Giyim Tarzlarına İlişkin Esnek Bir Politika İzlenir.

Tüm Çalışanların Yanıtlarının Yüzde Olarak Dağılımı



Tamamen Katılan ve Katılanların Mesleklere Göre Yüzde Dağılımı

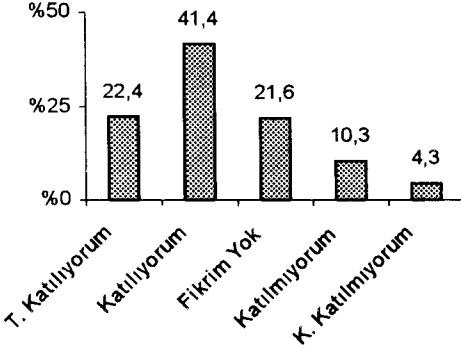


Çalışanların yarısından fazlası (%53.5) şirkette mesai saatlerine giyim tarzlarına ilişkin esnek bir politika izlendiğini düşünmektedir. Meslek gruplarının verdikleri yanıtların farklılığı alt kültürlerin oluşmasını pekiştiren bir göstergedir.

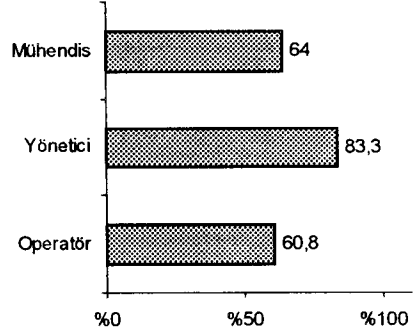
Çalışanların çoğunluğu (%63.8) Tusaş'ta birbirinden farklı mesleki birikimleri nedeniyle alt kültürlerden oluşan bir yapı olduğuna katılmaktadır. Bu oran sırasıyla yöneticilerde yüzde 83.3, mühendislerde yüzde 64 ve operatörlerde yüzde 60.8 olarak dağılmıştır. Yöneticilerin, diğer gruplardan daha büyük bir çoğunlukla alt kültürlerin varlığını vurguladığı görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin alt kültürlerin varlığını ve oluşumunu diğer gruplardan daha net gözlemleyebilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bu görüşe mühendis ve operatörlerin de önemli oranda katılımı şirketteki alt kültürlerin boyutlarını yansıtmaktadır.

Tusaş'ta Birbirinden Farklı Mesleki Birikimleri Nedeniyle Alt Kültürlerden Oluşan Bir Yapı Vardır.

Tüm Çalışanların Yanıtlarının Yüzde Olarak Dağılımı

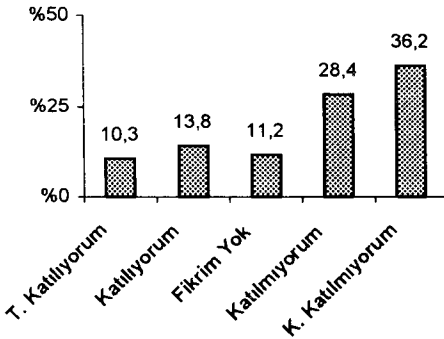


Tamamen Katılan ve Katılanların Mesleklerine Göre Yüzde Dağılımı

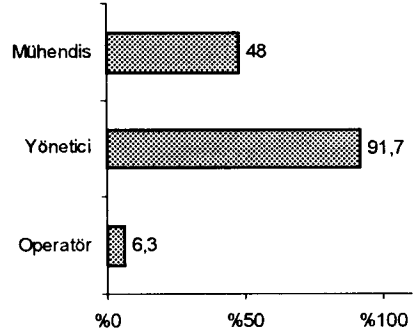


Tusaş'ta Yükselme Olanacağımın Olduğuna İnanıyorum.

Tüm Çalışanların Yanıtlarının Yüzde Olarak Dağılımı



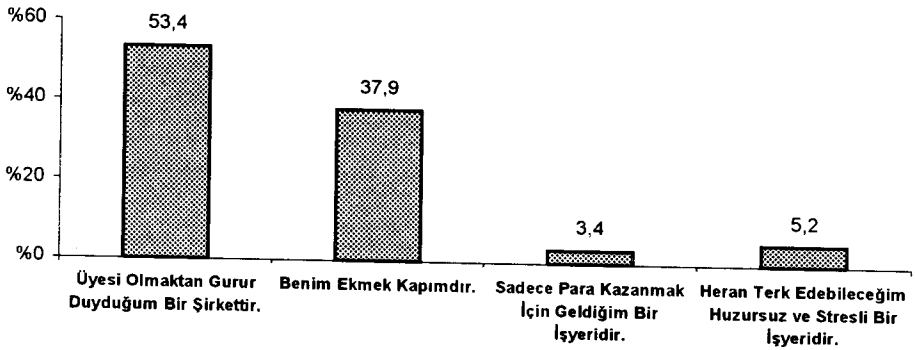
Tamamen Katılan ve Katılanların Mesleklerine Göre Yüzde Dağılımı



Tusaş'ta çalışanların yarısından fazlası (%64.4) yükselme olanaklarının olmadığına inanmaktadır. Bu oran meslek gruplarına göre şöyle değişmektedir: yöneticilerin tamamına yakını (%91.7), mühendislerin yarısı

(%48), operatörlerin ise yüzde 6.3'ü yükselme olanağının olduğuna inanmaktadır. Meslek grupları arasında yüksek oranlarda fark çıkmasını şirketin örgütsel yapısıyla açıklayabiliriz. Bu durum meslek grupları arasında alt kültür oluşmasını güçlendiren bir etkidir. Öte yandan özellikle operatörler ilerleme olanakları olmadığını bilmelerine rağmen örgütün üyesi olmaktan memnundurlar. Bu durum operatörlerin ücret ve iş güvencesi olanakları açısından tatmin olduklarının göstergesidir.

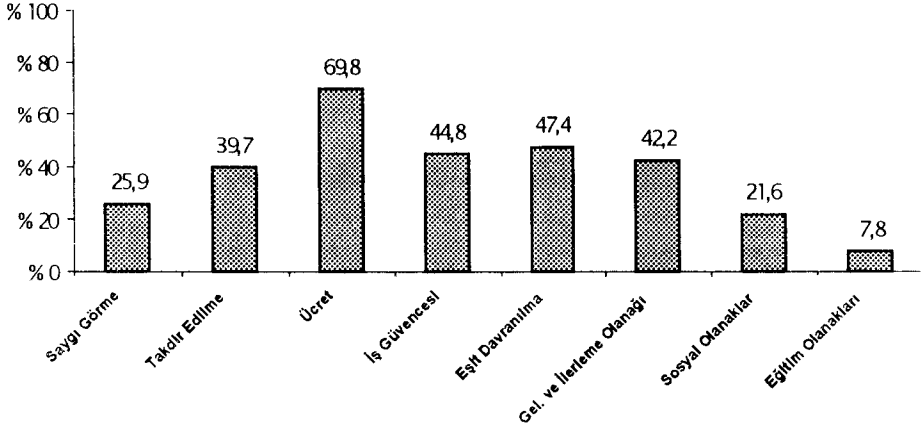
Tusaş Sizin İçin Ne Anlam İfade Ediyor?



Çalışanların yarısından fazlası Tusaş'ı "üyesi olmaktan gurur duyduğum bir şirket" olarak tanımlarken, yüzde 37.9'u şirketi "ekmek kapısı" olarak nitelendirmiştir. Yanıtlar çalışanların Tusaş'ın üyesi olmaktan memnun olduklarını, şirketle bütünleştiklerini doğrulamaktadır.

Ücret, yaklaşık yüzde 70'lik bir oranla örgüt üyelerini en fazla çalışmaya teşvik eden değer olarak işaretlenmiştir. Sonraki değerler sırayla eşit davranılma (%47.4) ve iş güvencesidir (%44.8). Eğitim olanaklarını seçen çalışan oranı oldukça düşüktür (%7.8). Teknik konularda olduğu kadar, yönetim ve organizasyon konularında da yoğun hizmet içi eğitim programları uygulayan Tusaş'da eğitim olanaklarını seçen çalışan sayısının daha yüksek çıkması beklenirken sonuçlar tersini göstermektedir.

**Hangi Değerler Sizi İşinizde Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Eder?
(Tüm Çalışanlar 3 Seçenek İşaretlemişlerdir.)**



SONUÇ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir. Bu değerler örgütün başarısı üzerinde etkilidir. Örgüt üyelerinin benzer sorunlarla ve deneyimlerle karşılaşmaları sonucunda alt kültürler gelişir. Bu çalışmada örgüt kültürü, alt kültürler ve ilişkili kavramlar incelenmiş ve Tusaş Motor Sanayi A.Ş.'de yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Tusaş Motor Sanayi A.Ş.'de yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, Tusaş'da çalışanların genelde bu kurumda çalışmaktan memnun oldukları görülmektedir. Tusaş'ta işten çıkan, çıkarılan oranının kurulduğu yıldan bu yana yaklaşık yüzde 5 civarında olması da bu görüşü doğrulayan bir göstergedir.

Tusaş Motor Sanayii müşteri tatminini ön planda tutan, takım çalışması ve sürekli iyileştirmeyi benimseyen ve "sıfır hata"yı hedefleyen bir şirkettir. Bu hedefler ancak güçlü bir örgüt kültürünün olduğu kurumlarda uygulama alanı bulabilir. Güçlü bir örgüt kültürü de özellikle üst yönetimin desteklediği, yönlendirdiği ortamlarda gelişir. Sözelimi çalışanların Tusaş'ın amaçlarından haberdar olması, Tusaş'ta çalışmaktan gurur duyması, şirket için özveride bulunabilmesi vb. sorulara verilen yanıtlar

şirketin örgüt kültürünün olumlu niteliklerini ortaya koymaktadır. Yönetimin çeşitli sosyal faaliyetlerle kültürü yayması ve pekiştirmesi de olumlu bir göstergedir. Öte yandan örgüt kültürünün oluşması ve yayılması yönünden önemli olan örgütün kuruluşu, gelişmesiyle ilgili hikayelerin çoğunlukla bilinmesi güçlü bir örgüt kültürünün bir başka göstergesidir. Güçlü kültürün doğal bir sonucu azalan işten ayrılma oranında görülmektedir. Bu tür kültürler üyelerine bir dayanak sağlamakta ve üyeler arasındaki dayanışmayı arttırmaktır.

Güçlü bir örgüt kültürü üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır. Çalışanların davranışlarını biçimlendirir. Yine güçlü bir örgüt kültürü sayesinde yeni üyeler kendilerinden beklenenin ne olduğunu kolayca öğrenirler. Çalışanların Tusaş'ın üyesi olmaktan büyük oranda gurur duyması, örgütün üyeleri için bir **kimlik** olduğunun göstergesidir. Bize örgüt kültürünün niteliği hakkında ipucu verir. Bu durumda da çalışanların örgüt için özveride bulunmaları kolaylaşır. Bütün bu özellikler örgütün başarısını arttıran faktörlerdir.

Kültürün, örgüt kültürünün ve alt kültürlerin uzun zaman süreçlerinde oluştuğu göz önüne alındığında, 14 yıllık bir geçmişe sahip Tusaş çok eski bir kurum değildir. Köklü bir kültüre sahip olması beklenmez. Buna rağmen üyeleri için güçlü bir kimlik oluşturması örgütün başarısının göstergesidir. Şirketin kârını her yıl arttırması da bu sonucu doğrulamaktadır.

Bunların yanında Tusaş'ta araştırma öncesi varsayımlarda öngörüldüğü gibi çeşitli alt kültürlerin ve bu kültürlerle ait değerlerin olduğu görülmüştür. Çalışanlar güven, statü, itibar, yakın ilişki vb. nedenlerle bir araya gelmiş, grup oluşturmuştur. Alt kültür olarak öngörülen bu gruplar yönetici-mühendis-operatör başlıklarında kümelenmişler ve farklı sorulara çoğunlukla benzer yanıtlar vermişlerdir. Mesleki birikimler, çalışma koşulları, geleceğe ilişkin öngörüler, işbölümü, eğitim, iletişim vb. çeşitli özellikler bu alt kültürlerin oluşmasını pekiştirmiştir. Sonuç olarak vurgulamamız gereken, Tusaş'ta olduğu gibi, pek çok örgütte birbirinin içine geçen, kesişen ve bazen de rekabet eden kültürlerin bir arada bulunabileceğidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BERBEROĞLU, Güneş vd., **Yönetim ve Organizasyon**, 1.B., Cilt 2, Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayını, 1997.
- BROWN, Andrew. **Organisational Culture**. Pitman Pub., London: 1995.
- CERTO, Samuel C. **Modern Management**, Prentice-Hall Inc., 7.th edition, New Jersey: 1997.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay. İstanbul: 1998.
- JONES, Sharon. **Canberra Üni. Web Sitesi**. <http://www.canberra.edu.au/cwis/faculty/Management/Lectures/971.../Subcultures.htm>. 1999.
- ÖZKALP, Enver. “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Açıköğretim Fak. Dergisi**, C.I, S.2, (Kış 1995)
- ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applicatons**, Prentice-Hall Inc., New Jersey: 1996.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 2.nd Ed., Jossey-Bass Pub., San Francisco: 1992.