

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

106720

**İŞLETME SOSYOLOJİSİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTÜN TOPLUMSAL
İŞLEVLERİNİN TANITIM VE İLETİŞİM ARACI OLARAK HALKLA
İLİŞKİLERİN , UYGULAMADA BİR HİZMET İŞLETMESİNDE
YAPILANDIRILMASINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

(Doktora Tezi)

OLCAY BİGE AŞKUN

106720

Danışman

Prof . Dr . GÜNGÖR ONAL

İstanbul -2001

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

SUNUŞ

I. GİRİŞ – TOPLUM VE İŞLETME

1.1. TOPLUM KAVRAMININ TANIMI	1
1.2. İŞLETME KAVRAMININ TANIMI	3
1.3. TOPLUM VE İŞLETME KAVRAMLARININ İLİŞKİSİ	4
1.4. İŞLETME TARİHİNE GENEL BİR BAKIŞ	7
1.4.1. TARIM TOPLUMU	7
1.4.2. SANAYİ TOPLUMU	8
1.4.3. BİLGİ TOPLUMU	9
1.5. GÜNÜMÜZ TOPLUMLARINDAKİ DEĞİŞME VE GELİŞMELERİN İŞLETMELERE YANSIMASI	12

2. İŞLETMECİLİKTE VE SOSYOLOJİDE “ÖRGÜT” KAVRAMININ KARŞILAŞTIRMALI KONUMU

1.2.1. İŞLETMECİLİKTE ÖRGÜT KAVRAMI	14
1.2.1.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI	15
1.2.2. SOSYOLOJİ’DE ÖRGÜT KAVRAMI	16
1.2.3. TOPLUMSAL YAPI - ÖRGÜTSEL YAPI İLİŞKİLERİ	19
1.2.3.1. ÖRGÜT YAPILARININ BELİRLEYİCİSİ OLARAK TOPLUM	19
1.2.4. TOPLUMUN GEREKSİNİMLERİ VE ÖRGÜTSEL AMAÇLAR	21
1.2.4.1. TOPLUMSAL ÇEVRE – İŞ ÇEVRESİ AYIRIMI	22
1.2.4.2. TOPLUMSAL ÇEVRE KOŞULLARI VE ÖRGÜT	23
1.2.5. İŞLETME VE GENEL ÇEVRE	24

3. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN TOPLUMSAL İŞLEVLERİ ve SOSYAL SORUMLULUKLARI

1.3.1. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN TOPLUMSAL SORUMLULUK FELSEFESİ	26
1.3.2. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN SOSYAL SORUMLULUKLARI	27
1.3.2.1. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN BAŞLICA SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI	29
1.3.3. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN TOPLUMSAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ HALKLA İLİŞKİLER POLİTİKALARINA YANSIMASI	30

4. İŞLETME VE İLETİŞİM

1.4.1. İLETİŞİM KAVRAMI	31
1.4.2. İLETİŞİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ	34
1.4.3. ÇEVRESEL VE SOSYO – KÜLTÜREL OLGULARIN İLETİŞİMDE ÖNEMİ	36
1.4.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	37
1.4.5. ÖRGÜTÜN TEMEL İLETİŞİM TÜRLERİ	39
1.4.5.1. BİÇİMSEL İLETİŞİM	39
1.4.5.2. BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM	41
1.4.6. ETKİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	42
1.4.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ	43
1.4.7.1. BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN YAPI İLİŞKİSİ VE HALKLA İLİŞKİLER BAĞINTISI	44
1.4.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE TOPLUMSAL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ	48
1.4.9. İŞLETMENİN TOPLUMSAL DAVRANIŞI	48

5. İŞLETME ÖRGÜTLERİNDE TOPLUMSAL İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER

1.5.1. TOPLUM VE İLETİŞİM	51
1.5.2. İŞLETMENİN TOPLUMSAL ÇEVRESİ	54
1.5.2.1. MÜŞTERİ TANIMI	57
1.5.2.1.1. MÜŞTERİLERİN ÖNEMİ	57
1.5.2.1.2. MÜŞTERİLERİN GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ	61
1.5.2.1.3. MÜŞTERİLERİN KOŞULSUZ MUTLULUĞUNUN SAĞLANMASI	63
1.5.2.2. RAKİPLER	68
1.5.2.3. ORTAKLAR	68
1.5.2.4. SATICILAR	69
1.5.2.5. SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ	69
1.5.2.6. YEREL YÖNETİMLER	69
1.5.2.7. DİĞER İŞLETMELER	70
1.5.2.8. HÜKÜMETLER	70
1.5.2.9. FİNANS KURUMLARI	71
1.5.2.10. SENDİKA	71
1.5.2.11. İŞGÖREN VE AİLELERİ	71
1.5.2.12. YAZILI GÖRSEL VE İŞİTSEL BASIN YAYIN KURUMLARI	72
1.5.2.13. POTANSİYEL İŞGÜCÜ	72
1.5.2.14. ULUSLAR ARASI İŞLETMELER	73

II. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ	74
2.2. DÜNYADA HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ	74
2.3. TÜRKİYE'DE HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ	77
2.3.1. CUMHURİYETTEN ÖNCEKİ DÖNEMLER	77
2.3.2. CUMHURİYET DÖNEMİ	78
2.3.3. KAMU KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER	79
2.3.4. ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER	80

III . ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİĞİN TOPLUMSAL İLETİŞİM İŞLEVİ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER

3.1. HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM	82
3.2. TOPLUMSAL İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER	84
3.3. ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİĞİN HALKLA İLİŞKİLERİNDE ETKİLİ İLETİŞİM VE HEDEF KİTLELER	85
3.4. ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİKTE HALKLA İLİŞKİLER	87
3.5. ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİKTE HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ	88

IV. HALKLA İLİŞKİLERDE GELENEKSELLİKTEN ÇAĞCILIĞA GEÇİŞTE YENİDEN İŞLEVSEL YAPILANMANIN TEMELLERİ

4.1. HALKLA İLİŞKİLERE GELENEKSEL BAKIŞ	94
4.1.1. İŞLETMEDE DESTEKLEYİCİ İŞLEV OLARAK HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI	94
4.2. HALKLA İLİŞKİLERİN GELENEKSEL OLARAK TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	96
4.3. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISINDAN İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ	96
4.3.1. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISINA GÖRE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜNÜN GÖREVLERİ	97
4.3.2. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISINA GÖRE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ	97
4.4. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINA ÇAĞCIL BAKIŞ	98
4.5. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMINDA SON GELİŞMELER	103
4.6. ÇAĞCIL ANLAYIŞA GÖRE HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMININ DEĞİŞEN AMAÇLARI	105
4.6.1. ÇAĞCIL ANLAYIŞA GÖRE HALKLA İLİŞKİLERİN DEĞİŞEN İŞLEVİ	109

V. İŞLETMEDE ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN HALKLA İLİŞKİLERE BAKIŞ VE AMAÇ MODEL YAKLAŞIMI

5.1. KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE HALKLA İLİŞKİLER	112
5.2. NEO KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE HALKLA İLİŞKİLER	115
5.3. MODERN ÖRGÜT KURAMI VE HALKLA İLİŞKİLER	118
5.3.1. SİSTEM KURAMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	119
5.4. SİSTEM YAKLAŞIMI TEMELİNE GÖRE HALKLA İLİŞKİLERDE AMAÇ MODEL İNCELEMESİ	122
5.5. KURAMSAL AMAÇ MODELİ VE TEMEL NOKTALARI	123
5.5.1. İŞLETMEDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÇAĞCIL TANIMI	123
5.5.2. İŞLETMEDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL KONUMU VE AMAÇLARI	125
5.5.3. HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLETME İÇİ TOPLUMSAL ÇEVRE İŞLEVLERİ VE İLETİŞİMİ	127
5.5.4. HALKLA İLİŞKİLERİN DIŞ TOPLUMSAL ÇEVRE İŞLEVLERİ VE İLETİŞİMİ	128
5.5.5. HALKLA İLİŞKİLERİN BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ	129
5.5.6. HALKLA İLİŞKİLER VE YÖNETİM İLETİŞİMİ	131
5.5.7. ÇAĞCIL HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜT VE YÖNETİMİNİN İŞLETMEDEKİ İŞLEVLERİNE TOPLU BAKIŞ	133
5.5.8. HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİSİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	136
5.5.9. HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞANLARININ İŞGÖREN NİTELİKLERİ	137
5.5.10. HALKLA İLİŞKİLER VE İŞLETME KAMUOYU	137
5.5.11. HALKLA İLİŞKİLER VE ÇAĞCIL İŞLETME KÜLTÜRÜ ORTAMI	138

VI. UYGULAMA

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	142
6.2. ARAŞTIRMA YAPILAN TURİZM FİRMASININ TANITIMI	144
6.3. ZİNCİR OTEL ÇALIŞANLARININ İŞLETMELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	145
6.4. SORU BAZINDA KARŞILAŞTIRMALI TABLOLAR	241

6.5. OTELLERİN ÜST BASAMAK YÖNETİCİLERİNİN İŞLETMENİN TOPLUMSAL KONUMU VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRMELERİ	248

VII. ZİNCİR OTEL GRUBUN ARAŞTIRMA YORUMLARI

7.1. GRUBUN OTELLERİNİN İŞGÖREN ARAŞTIRMA YORUMLARI	286
7.1.1. BOLU'DAKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU	287
7.1.2. ALANYA'DAKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU	292
7.1.3. KEMER'DEKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU	296
7.1.4. KUŞADASI'NDAKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU	300
7.1.5. SİDE'DEKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU	304
7.2. GRUBUN OTELLERİNİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN ARAŞTIRMA YORUMU	309
7.2.1. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN YANITLARININ BİRİNCİ YÖNTEMLE DEĞERLENDİRİLMESİ	310
7.2.2. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN YANITLARININ İKİNCİ YÖNTEMLE DEĞERLENDİRİLMESİ	312
7.3. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN YANITLARINDAN ÖRNEKLEMELER	314
7.3.1. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN OLUMLU YANITLARINDAN BAZI ÖRNEKLEMELER	314
7.3.2. SORULARA TAM YANIT OLMAYAN GENELLEMELER NİTELİĞİNDE OLAN ÖRNEKLEMELER	316
7.3.3. İŞLETME İÇİNDE YAŞANAN GERÇEKLER İLE İLGİLİ OLAN ÖRNEKLEMELER	318

**VIII. UYGULAMADA BİR HİZMET İŞLETMESİNDE
YAPILANDIRILMASINA İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ**

- 8.1. GRUBUN ÇALIŞANLARININ İŞLETMELERİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİ DEĞERLEME 320**
- 8.2. GRUBUN ÜST BASAMAK YÖNETİCİLERİNİN İŞLETMENİN
TOPLUMSAL KONUMU VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLEMESİ 322**
- 8.3. GRUP İÇİN KURAMSAL AMAÇ MODEL TEMELİNE
GÖRE YENİ UYGULAMA ÖNERİSİ 324**

IX. SONUÇ

X. EKLER

XI. KAYNAKLAR

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil - 1 : İletişim Süreci
- Şekil - 2 : İletişim Süreci ve Mekanizması
- Şekil - 3 : Biçimsel İletişim Türleri
- Şekil - 4 : İşletme ve Toplumsal İletişim Grupları
- Şekil - 5 : İşletmenin İç ve Dış Kamuoyunu Oluşturan Hedef Kitleler
- Şekil - 6 : Klasik Örgüt Kuramında Halkla İlişkiler İşlevi
- Şekil - 7 : Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı ve Halkla İlişkiler İlişkisi
- Şekil - 8 : Halkla İlişkilerin Örgütsel Konumu
- Şekil - 9 : Kuramsal Amaç Modele Göre İşletme ve Halkla İlişkiler İlişkisi
- Şekil -10 : Zincir Otel Grubunda Halkla İlişkiler Biriminin Konumu

TABLÖLÄR LİSTESİ

- Tablo – 1 : BOLU'DAKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ**
- Tablo – 2 : ALANYA'DAKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ**
- Tablo – 3 : KEMER'DEKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ**
- Tablo – 4 : KUŞADASI'NDAKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ**
- Tablo – 5 : SİDE'DEKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ**
- Tablo – 6 : BÜTÜN OTELLERİN GENEL DEĞERLEMESİ**
- Tablo – 7 : YÖNETİCİLERİN ARAŞTIRMAYA VERDİKLERİ YANITLAR**
- Tablo – 8 : YÖNETİCİLERİN ARAŞTIRMAYA VERDİKLERİ YANITLARIN GÖRÜNÜMÜ**

SUNUŞ

Günümüz toplumları hem kültürel hem de yaşama dinamikleri bağlamında diğer toplumlarla çok kuvvetli bir etkileşim içindedir. Özellikle ekonomik ve teknolojik bağlamda, toplumlar kendi yerel özelliklerini hem sürdürmek hem de yaşamak için mutlaka gayret göstermekte ancak dünya, hızla toplumları birbirlerine hem daha bağımlı hale getirmekte hem de teknolojik baskıyla aynı araçları kullanmalarına ve benzer süreçleri yaşamalarına neden olmaktadır. Bir başka deyişle, özellikle tarım ve sanayi dönemlerinden sonra içinde bulunduğumuz çağı “bilgi toplumu” adı altında nitelendirmemiz bu etkinin kapsamının çok geniş olduğunu göstermektedir. Toplumların yaşadıkları bu karşılıklı etkileşimlerin toplumların içinde yaşayan örgütlere de yansması kaçınılmazdır. Özellikle “İşletme” olarak tanımladığımız sistemler; içinde yaşadıkları toplumdan etkilenen ve o toplumu etkileyen karşılıklı bir bağımlılık içinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu etkileşimi sürdüren ve işletmelerin yaşam kaynağı olarak nitelendirebileceğimiz ögelerin başında ise “iletişim” gelmektedir.

İşletme sosyolojisi bağlamında örgütün toplumsal işlevlerinin tanıtım ve iletişim aracı olarak Halkla İlişkilerin , uygulamada bir hizmet işletmesinde yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi adlı çalışmamızda; işletmelerin hem toplumla hem de toplumun içinde yaşayan diğer örgütler, gruplar, bireyler, kitleler ile nasıl bir iletişim içinde olduğunu sorgulayan, inceleyen ve bu iletişimi geliştirmeye çalışan “Halkla ilişkiler” birimlerinin, işletme ve toplum arasında nasıl bir iletişim köprüsü olması gerektiğini incelemeye çalıştık.

Kuşkusuz işletmelerin toplumla iletişim kurmadan yaşamlarını sürdürmeleri olası değildir. Ancak özellikle işletme ile ilgili literatürü tarihsel süreç içinde incelediğimizde “iletişim” son dönemlerde daha çok önem kazanmaktadır. Önceki dönemlerde özellikle İletişim ve Halkla İlişkiler konularının nasıl vurgulandığını literatürden takip edebildiğimiz kadarıyla incelemeye çalıştık.

Her işletmenin toplumsal iletişimi oluşturması bakımından mutlaka bir birim ya da çalışanlara gereksinim duyması bağlamında yaptığımız incelemede iletişim ile direkt ilgili birimlerden birisi olarak karşımıza çıkan Halkla İlişkiler işlevini öncelikle işletmenin geçmiş dönemlerde vurgulandığı gibi destekleyici bir işlev ya da yönetim işlevi olarak değil; tam tersi işletmenin en temel ve stratejik işlevi olduğunu ayrıca işletmenin en üst düzeyinden başlayarak en aşağıya kadar her çalışanın benimsemesi, ancak uzman kişiler tarafından yürütülmesi gerektiğini bu bağlamda da halkla ilişkilerin üst yönetim işlevi olduğunu savunmaya çalıştık.

Bu bağlamda bu çalışma 8 temel bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan girişte, Toplum ve İşletme ile ilgili temel kavramlar, tanımlar, tarihsel süreçte işletmeler, Sosyoloji literatüründe örgüt tanımı, işletme örgütlerinin toplumsal işlev ve sorumlulukları, işletme ve iletişim kavramının önemi, öğeleri, işletme örgütlerinin toplumsal iletişimi ve Halkla ilişkiler bağlantısını incelenecektir.

İkinci Bölümde; İşletme literatüründeki tarihsel akış çerçevesinde halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi incelenecektir.

Üçüncü Bölümde; Çağdaş işletmeciliğin toplumsal işlevi olarak Halkla İlişkiler konuları ele alınacaktır.

Dördüncü bölümde; Halkla ilişkiler uygulamalarında ki geleneksel ve çağcıl değerlendirmeleri sunulacak ve aralarındaki farkları belirtilmeye çalışılacaktır.

Beşinci bölümde; İşletmenin örgüt kuramları ile halkla ilişkiler ilişkisi incelenip bir amaç model yaklaşımı geliştirilmeye çalışılacaktır.

Altıncı ve Yedinci bölümde; yapılan araştırma ve bu araştırma sonuçlarının yorumları sunulacaktır.

Sekizinci ve son bölümde ise; çalışmada sunulan tüm bilgiler ışığında yeni bir model önerisi geliştirip, bu modelin uygulama için seçtiğimiz işletmede nasıl bir yer edinebileceği ve işlevleri ile çalışmalarının neler olabileceği belirtilmeye çalışılacaktır.

Kuşkusuz bu çalışma çok daha kapsamlı bir biçimde ele alınabilir ve önemi nedeniyle de alınmalıdır da umudumuz bu çalışmanın bizden sonra bu konuda çalışmak isteyenlere yol gösterebilecek bir tez çalışması olması niteliğini taşımasıdır.

1 / 06 / 2001

Olçay Bige AŞKUN

I. TOPLUM VE İŞLETME

1.1. TOPLUM KAVRAMININ TANIMI

Toplum kavramı henüz değişik bakış açıları tarafından ortak bir anlama kavuşmamıştır. Birçok değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazılarını örnekleyecek olursak; Bilimsel olarak, Toplum, tarihsel gelişme içinde biçimlenmiş bulunan, belirli bir üretim biçimini temel alan ve insanın gelişmesinde bir aşama olarak ortaya çıkan bir toplumsal bağıntılar ve büyük insan kümeleri arasındaki ilişkiler sistemidir. Bir başka tanımda; Toplum, yaşamlarını sürdürmek, birçok temel çıkarlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapan, aynı toprak parçası üzerinde birlikte yaşayan ve ortak bir ekini olan insan kümesidir. Toplum sadece bireyler yığını değildir, bireylerin birbirleri karşısındaki yerini gösteren ilişkilerin toplamıdır. Toplum ve birey, hem soyut kavramlar olarak hem de somut varlıklar olarak birbirlerine karşıt değil, tam tersine, birbirlerine sıkıca bağımlıdırlar. Toplum, bireylerin karşılıklı ilişkilerinden (temel ilişki olan üretim ilişkilerinden) oluştuğu gibi birey de toplumun sosyo-ekonomik biçimlenişinden oluşur. Birey, soyut olarak ne köle ve ne de efendidir ancak toplumu içinde ve toplumundan ötürü değişik statüler kazanır. Toplum, insanın üretim etkinliğiyle diğer canlılar dünyasından kopmasıyla varlaşmıştır. Birey de toplumun varlaşmasıyla oluşmuştur. Toplum var olmadan önce birey de yoktu. Sadece tıpkı hayvan sürüleri gibi insan sürüleri vardı. Kısacası, Toplum, insanı insan olarak ortaya koyduğu gibi kendisi de onun tarafından ortaya konur. Birey ve toplum, karşılıklı etkileşimle birbirlerini oluşturmuşlardır¹.

İnsanlar büyük bir toplum ve bu toplumda yer alan diğer alt gruplar içinde yaşamaktadırlar. Bir anlamda toplum belirli bir bölgede yaşayan insanlardan oluşmuş ve üyelerinin ortak bir yaşayış tarzını bölüştükleri en büyük insan grubudur. Başka bir tanıma göre ise; toplum; sosyal gereksinimlerini karşılamak için birbirleriyle ilişkiler kuran, birbirlerine etki yapan, aynı kültür mirasını bölüşen, bütün gruplara oranla en geniş sayıda kişilerden oluşmuş bir insan grubudur. Toplum; bağımsız, kendi kendine varlığını sürdürebilen, kendisine ait bir toprak alanına sahip, üyelerinin aynı kültürü

¹ Orhan HANÇERLİOĞLU, *Toplumbilim Sözlüğü*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1986, s.375- 377

bölüşükleri ve etkinliklerinin büyük çoğunluğunu içinde geçirdikleri büyük insan grubudur. Diğer gruplar, toplumun parçalarını oluştururlar ve toplum adeta gruplardan oluşmuş olur. Toplumun parçalarını oluşturan ayrı alt grupların üyeleri, sadece kendilerine özgü bir kültür mirasını da bölüşebilirler².

“Toplum, başta kendi kendini korumak ve sürdürmek üzere bir çok temel çıkarını gerçekleştirmek için bir ölçüde çatışmasına rağmen işbirliği yapan insanlardan oluşan, göreceli bir sürekliliği olan, genellikle belli bir coğrafyasal yeri ve ortak kültürü bulunan, çok ya da az ölçüde kurumlaşmış bir karmaşık ilişkiler bütünüdür”³.

Toplum kendisini oluşturan bireylerin aritmetik toplamı değildir. Tek bir bireyin özellikleri, nitelikleri başkadır, bir arada yaşayan bireylerin nitelikleri, özellikleri başkadır. Birey, toplumun bir üyesi olduğu zaman nitelik değiştirir. O, artık toplumdan soyutlanmış, tek başına bir kişinin niteliklerine sahip değildir. Toplumun bir parçası olarak ondan etkilenmiştir.

Toplum tanımlarını özetleyecek olursak; Toplumu sosyo-kültürel bir olay olarak tanımladığımız zaman Sorokin’in belirlediği öğelere göre toplum “belli anlam, değer ve kurallara sahip olan, belli bir çevrede bu anlam, değer ve kuralları birbirleriyle yaptıkları etkileşimlerde kullanan bilinçli kişi ve gruplardan oluşur. Böylece Sorokin’e göre toplum, manevi kültür (anımlar, değerler, kurallar), maddi kültür (bio-fiziksel araçlar) ve toplumsal ilişkiler (anamlı etkileşim) bütünü olarak ortaya konmaktadır⁴. Parsons, toplum kavramını “uzun vadeli varolmanın temel işlevsel gereklerini kendi kaynaklarından alan bir toplumsal sistem” olarak tanımlar. Toplumsal sistemi de aktörler arası bir etkileşim olarak belirlediğine göre, toplum, en küçük birimleri aktörler olan ve uzun vadeli varolmanın temel işlevsel gereklerini bu aktörlerin (toplumsal rol sahibi kişilerin) birbirleriyle olan ilişkilerinde bulan bir kişisel etkileşim olmaktadır⁵.

Toplumu kurumsal bir sistem olarak ele alan görüşe göre toplum, insan davranışlarını düzenleyen toplumsal kurumların meydana getirdiği bir sistem olarak görülebilir. Bu yaklaşım, toplumu, eylem ve ilişkileri belli kurallara bağlanmış olan, insanlar topluluğu olarak görmektedir. Böylece, bir arada olan insanların eylem ve etkileşimleri, bu görüşe göre, ancak belli kurallara uygun olarak meydana geliyorsa,

² Sulhi DÖNMEZER, *Toplumbilim*, Beta Yayınları No. 414, İstanbul, 1994, s. 6-7

³ Özer OZANKAYA, *Toplumbilime Giriş*, S Yayınları, Ankara 1982, s.3

⁴ Pitirim SOROKİN, *Sociological Theories of Today*, NewYork 1966, s. 15-16

⁵ Talcott PARSONS, *The Social System*, Free Press, Gloncoe, III, 1951, s.19

toplum ortaya çıkmaktadır. Berelson ve Steiner ise; toplumu “ kendi kendini devam ettiren, belli bir fiziksel yeri olan, varlığını uzun zaman sürdüren ve bir yaşam şeklini paylaşan insanlar topluluğu” olarak tanımlarlar⁶. Son olarak ise; Osipov toplumu şöyle tanımlamaktadır. “ Toplum, hukukun, adetlerin, geleneklerin v.b gücü ile desteklenen, tarihsel gelişme içinde biçimlenmiş bulunan, belirli bir üretim biçimini temel alan ve insanın gelişmesinde bir aşama olarak ortaya çıkan, göreceli olarak kararlı bir toplumsal bağlantılar ve büyük insan grupları arasındaki ilişkiler sistemidir”⁷.

Özetleyecek olursak toplum; belli bir yerde sürekli var olma çabası içinde olan, ortak kültürel değerleri, gelenek, görenekleri, kazanımları ve tüm iletişim birikimlerini toplumsallaşma süreciyle bireylerine, örgüt ve kurumlarına aktaran ve bu durumuyla devingen bir iletişim olgusunu ortaya koyan sistematik bir yapıdır.

1.2. İŞLETME KAVRAMININ TANIMI

İşletme kavramı da tıpkı toplum kavramı gibi çok değişik biçimlerde tanımlanabilir. Bir işi gerçekleştirmek, bir işyeri işletmek ya da çalıştırmak eylemi işletme olarak bilinir. Ekonomik değer taşıyan ürün ya da hizmetin üretildiği veya pazarlandığı ya da her iki eylemin birden yapıldığı kuruluşa işletme denilebilir. Burada ürün üretimi ekonomik değer taşıyan somut maddeler için, örnek verecek olursak, ekmek, elbise, bilgisayar gibi; hizmet üretimi ise, banka, otel, avukatlık, danışmanlık, eğitim gibi işler için kullanılır. Doğada bol bulunan taş, toprak, hava gibi maddeler ürün niteliği taşımazlar. Bir başka açıdan ise; işletme, sermaye, emek ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerini bilinçli, yararlı ve uyumlu olarak bir araya getirerek ortaya ürün ya da hizmet koyan ekonomik kuruluşlardır. İşletmenin ayrıca dinamik ve statik değerlemesini yapmak da olasıdır. Statik anlamda işletme fabrika, ticarethane, işyeri ya da teknik bir üniteyi çağrıştırabilir, dinamik anlamda ise, üretim sürecinin gerçekleştiği, ortaya bir ürün ya da hizmetin çıkarıldığı yer olarak tanımlanabilir. Bir diğer yaklaşım içinde işletme, bağımsız, finansal ve yönetsel özerkliğe sahip kuruluş olarak tanımlanır. İşletmenin en tipik özelliklerinden biri de topluma dönük, toplum gereksinimlerini karşılayacak üretim eylemlerine

⁶ Bernard BERELSON, Gary A. STEINER, *Human Behavior*, New York, 1964, s.587

⁷ G. OSİPOV, *Toplumbilim, Teori ve Yöntem Sorunları*, (çev.) Ünsal OSKAY, Sol Yayınları, Ankara 1977, s.153. Ayrıntılı bilgi için bkz. Emre KONGAR, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1981, s. 34-38

girişmeleridir. Bu yapı içinde işletmeyi çoğu kez kar elde etmek amacıyla yola çıkan ekonomik bir ünite olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir ünite olarak da görmek gerekir. Bir başka açıdan işletmeyi oluşturan iki temel öge olarak fiziksel ve beşeri ögeden söz edilebilir. İşletme bir teknik ilişkiler sistemi olarak düşünüldüğünde bir araç, bir makine veya teknik bir sistem hiç bir zaman işletme sayılmaz. İşletmeden söz edebilmek için insan ögesi ile fiziki varlıkların üretim amacıyla uyumlu bir biçimde bir araya gelmesi gerekir. İnsan ve araçların birleşmesinden oluşan üretim faktörleri bileşimi teknik bir birim niteliğindedir. Böyle bir birim içindeki ilişkiler de teknik, sosyal ve psikolojik nitelik taşır. İşletmenin teknik niteliğine ek olarak, psikolojik ve sosyal ilişkilerin ortaya çıkardığı psiko-sosyal bir varlık özelliği de vardır. Bu da aralarında işbirliği yapan kişilerin birbirlerini psikolojik yönden etkilemesinden ve insanlararası karşılıklı ilişkilerin ve bunların sonucu olarak da etki ve tepkilerin ortaya çıkmasından kaynaklanır. İşletme için yapılan bütün bu tanımlamalardan sonra ortak ve genel bir tanıma gidecek olursak; İşletme; “belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla , sermaye, emek ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu ürün ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara” denir⁸. Başka bir deyişle; **İşletme**, kişilerin ve toplumsal kurumların istek ve gereksinimlerini karşılamak, maddi ve manevi sürekli kazanç elde etmek amacıyla, doğal ve fiziki kaynaklar, işgücü, sermaye ve örgüt adlı dört ana üretim faktörünü sistemli bir biçimde bir araya getirerek ürün ve hizmet üreten, pazarlayan, teknik, iktisadi, hukuki ve toplumsal birimler olarak tanımlanabilir⁹.

1.3. TOPLUM VE İŞLETME KAVRAMLARININ İLİŞKİSİ

Toplumu oluşturan bireyler, yaşamlarını sürdürebilmek için değişik ürün ve hizmetlere gereksinim duyarlar. Bu açıdan gereksinimler, insanların organizmalarından ya da toplumsal ilişkilerinden kaynaklanan eksikler olarak açıklanabilir. İnsan, bu eksiklikleri gidermek için çaba gösterir. Çabalarından olumlu

⁸ Güngör ONAL, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Yayınevi, İstanbul 1995, s.9-10

⁹ Olcay Bige AŞKUN, *İşletmelerde Biçimsel Örgüt Yapısı Olarak Bürokrasi Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Çağcıl Yorumu ile Bir Turizm İşletmesinde Uygulama*, M.Ü.S.B.E, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997, s.2

sonuçlar aldığı zaman tatmine ulaşır ve mutlu olur. Herhangi bir gereksinimini tatmin edemezse mutsuz olacaktır. İnsan gereksinimleri çok çeşitli ve karmaşıktır. Gereksinimlerin bir grubu yaşamsal niteliktedir. Bunlara “birincil gereksinimler” denmektedir. Bu gruptaki gereksinimler giderilmezlerse, kişi yaşamının sona ermesine kadar varan sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu gruba örnek olarak, yeme, içme, giyinme, barınma gibi gereksinimleri verebiliriz. İkincil grup ise; insanların toplumsal ilişkilerinden ve görevlerinden ya da kişisel arzularından kaynaklanırlar. Bu gruba ise “ikincil gereksinimler” ya da sosyal ve kişisel gereksinimler denilmektedir. Bu gruba örnek olarak; sevmek, sevilme, arkadaşlık kurma, fedakarlık, beğenilme, üstün insan olma gibi arzu ve gereksinimleri verebiliriz. İnsanlar, bazı gereksinimlerini karşılamada tek başlarına belki yeterli olabilirler. Ancak, tüm gereksinimlerin eksiksiz giderilmesi toplumsal ilişkiler ve örgütlenmelerle olasıdır. Kişisel ve toplumsal ilişkiler sonucu bireyler, gereksinimlerinin giderilmesi için bir takım ürün ve hizmetleri talep ederler. Bu bireysel talepler aslında, kişi gereksinimlerinin ürün ve hizmetler olarak açıklanmış biçimidir. Toplam talebin arzuladığı ürün ve hizmetlerin ortaya konması, bir yandan da tükenmek bilmeyen yeni ve değişik tür gereksinimleri karşılayıcı ürün ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla o toplum bireyleri kişisel veya toplu olarak çaba harcamaktadırlar. Bu çabalar sonucu ortaya çıkan faaliyetlerin bütününe “ekonomik uğraşlar” denmektedir. Ekonomik uğraşlar sonucu ortaya çıkarılan ve tatmin sağlayan ürün ve hizmetlere “ekonomik ürün ve hizmetler” denir. Ekonomik ürün ve hizmetlerin ortaya konması, yaratılması için yapılan faaliyetlerin tümüne “üretim” denir. Bir başka deyişle, ekonomik ürün ve hizmetlerin ortaya konması ve bunların insan gereksinimlerini giderecek biçimde, yararlı biçime getirilmeleri için oldukça değişik nitelik ya da miktarda uğraşların yapılması gerekmektedir. Üretim, fiziksel ve beşeri kaynaklardan oluşan girdilerin insan gereksinimlerini giderecek biçimde çıktılarına dönüştürülmesi olarak ele alındığında karşımıza üretim faktörleri çıkmaktadır. Üretim faktörleri daha öncede söz ettiğimiz gibi doğal kaynaklar, işgücü, sermaye ve örgüt dörtlüsünden oluşmaktadır. Bu dört temel üretim faktörünü bir araya getirerek uyumlu bir şekilde üretime yönelen girişimci ise beşinci bir üretim faktörüdür. Üretilen bütün ürün ve hizmetleri talep eden ve tüketen kişilere de “tüketici” denilmektedir¹⁰.

¹⁰ Halil CAN, Doğan TUNCER, D. Yaşar AYHAN, *Genel İşletmecilik Bilgisi*, Siyasal Yayınları, Ankara 1998, s. 5-9

İşletme sadece maddesel üretim araçlarını kullanan tek bireyden oluşan bir teknik birim olarak kalsaydı, teknik ve psikoteknik olaylar ve ilişkiler dışında fazla bir özellik göstermez, dolayısıyla karmaşıklığı sınırlı olan bir varlık olurdu. Böyle tek kişiden oluşmuş bir işletmede yönetsel, toplumsal ve politik olay ve ilişkiler oluşmayacak ancak ekonomik olay ve ilişkiler yer alacaktı. Bu olay ve ilişkilerin kapsamı ve önemi de çok sınırlı ve dar bir çerçeve içinde kalacaktı. İşletmeyi bugün gördüğümüz büyüklük, çapraşıklık ve önem derecesine ulaştıran gerçek neden işletmenin birden fazla olmak üzere, bir çok insanı bir araya getiren bir işbirliği sistemi niteliğinde olmasıdır. Birden fazla insanın beraberce bir iş görmek üzere bir araya gelmelerinden bir grup ortaya çıkar. Grup, ister iki kişiyi isterse insan kitlelerini bir araya getirsin, işletmede büyük değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bunlardan birincisi, toplumsal ilişki ve olaylar yaratmasıdır. İnsanlar arasındaki olay ve ilişkiler karşılıklı etki ve tepkiler meydana getirir. Bu konu her işbirliği sisteminde görülen insan ilişkilerinin çeşitli sorunlarıyla ilgilidir ve katılan bireylerin fikir, duygu, inanç ve çıkar bakımlarından anlaşmaları ve uyum içinde bulunmalarına dayanır. İnsan önem kazandıkça, işletmenin toplumsal bir varlık olarak önemi de artmaktadır. Bu nedenle ki, bugün artık işletmenin teknik yönü sanki ikinci plana düşmüş ve toplumsal yönü birinci plana geçmiştir. Toplumsal – tinsel bilimler geliştikçe işletmenin sosyal bir sistem olarak önemi artmaktadır. Bu gelişmenin sonucu olarak, işletmenin insansal ve toplumsal yapısı ve dolayısıyla insansal ve toplumsal gücü gibi oldukça çapraşık yönlerini anlamanın gerekliliği artmaktadır. Bir amaca ortaklaşa ulaşmak için etkinlik ve çabalarını birleştiren bireylerin oluşturdukları işbirliği sistemlerinin işleyebilmesi ilk planda iki sorunun çözülmesine bağlıdır. Bunlardan birincisi, iş beraberliği yapan bireylerin ayrı ve karşıt yönleri gitmemeleri için, birbirlerinden haberdar olmaları, başka deyişle, neyi, ne zaman, kiminle, nasıl yapacaklarını bilmeleri ve bundan zamanında haberdar olmaları. İkinci sorun ise, işbirliğine katılan bireyler arasında, her zaman çıkma olasılığı bulunan fikir, duygu ve çıkar ayrılıklarının dengelenmesidir. Bu ikinci sorunun çözümü, etkin bir iletişim sistemine dayanırsa da bu yeterli değildir bunun dışında işbirliği yapanların fikir ve arzularını birbirine yaklaştırmak gibi çok daha çapraşık ve güç önlemlere gereksinme vardır¹¹.

¹¹ Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No. 186, İstanbul 1987. s. 27-29

Özetleyecek olursak; Toplum ve İşletme kavramlarının birbirleriyle sürekli ve karşılıklı bir ilişkisi vardır. İşletmelerin varoluş nedeni kişi ve toplumsal kurum gereksinimlerini karşılamak olduğuna göre işletmeler; toplumun gereksinimlerini karşıladıkça yaşamlarına devam edebileceklerdir. Toplum ise, gereksinimleri karşılandıkça yaşamını sürdürebileceğinden bu karşılıklı bağımlılık iki grup içinde temel yaşama ilkesini oluşturmaktadır.

1.4. İŞLETME TARİHİNE GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzün işletmelerini ve toplumla olan ilişkilerini anlayabilmek için işletmelerin tarihsel sürecini incelememiz gerekmektedir. Bugünün işletmeleri içinde bulundukları toplumların ve küresel evrim sürecinin etkisiyle çok değişik bir yaşam biçimi sürdürmektedirler. Bu süreci anlamak bugünün toplum – işletme, işletme – birey, işletme – diğer işletmeler, toplum – diğer toplumlar arasındaki ilişkileri anlamamızda yol gösterici nitelikte olacaktır. İşletmenin değişimini toplumun tarihsel süreci içindeki üç farklı dönemi ele alarak inceleyeceğiz. Bunlar sırasıyla; tarım, sanayi ve bilgi toplumu dönemleridir.

1.4.1. TARIM TOPLUMU

İnsanlara yararlı olacak bitki, sebze ve meyveleri yetiştirmek amacıyla toprak üzerinde yapılan çalışmaların tümüne tarım diyoruz. İşte insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için geçimlerini topraktan sağladıkları dönem “tarım toplumu” olarak adlandırılır. Bu dönemde insan ve hayvan gücü, rüzgar, güneş, su gibi enerji kaynakları kullanılmış ve üretim araçları bu kaynaklara göre şekillenmiştir. Her ekonomik eylemin amacı, kıt kaynaklarla sayısız gereksinimleri tatmine çalışmaktır. Tarım toplumunda gereksinimleri karşılamak için yapılan tüm çalışmalar insan ve doğa arasında yoğunlaşmıştır. Başka bir deyişle, tarım toplumu insanının en önemli dayanağı doğadır. Sanayi devrimine kadar, insanların ürettiği yiyeceklerin, ürünlerin ve hizmetlerin büyük bir bölümü yine o üreticiler ya da artı değer dediğimiz üretim fazlasını kendilerine aktaran küçük bir seçkinler grubu tarafından tüketilmekteydi. Üretici grup ellerinde besin maddelerini uzun süre saklamalarını sağlayacak olanaklarla ürünlerin uzak pazarlara taşınması için gerekli olan yollarda olmadığından

ve üretimi arttırdıklarında fazlasının köle sahiplerine ya da derebeylerine gideceğini çok iyi bildiklerinden, uyguladıkları teknolojiyi geliştirmek ya da üretimi arttırmak için bir çaba harcamıyorlardı¹².

1.4.2. SANAYİ TOPLUMU

Sanayi toplumu; bir bilim ve zihniyet devrimiyle bunun düşünce, adetler, çalışma koşulları, sosyo-ekonomik örgütlenme ve politik yapılar üzerindeki etkilerinin bir sonucu olarak 18. yüzyılın sonu ile 19. yüzyılın başında Batı dünyasında biçimlenmiştir. Tarım toplumu; savaş, ganimet ve gösteriş ekseninde örgütlenirken sanayi toplumu; düzenli ürün üretimi etrafında örgütlenmiş ve teknolojik bilginin metotlu ve sistemli bir biçimde sosyal iş ve etkinliklere uygulanmasından doğmuştur. Genel olarak, kendi kendilerine yeten insanların ve toplulukların yerine, tarihte ilk kez yiyeceklerin, ürünlerin ve hizmetlerin kısacası yaşam gereksinimlerinin çok büyük bir bölümünün satışa sunulduğu bir durum ortaya çıkmıştır. Üreticinin kendisi ya da ailesi tarafından tüketilmek üzere ürün üretmesini ortadan kaldırmış ve hemen hemen kimsenin, hatta bir çiftçinin bile kendi kendisine yeterli olamadığı bir uygarlık ortaya çıkmıştır. Hemen hemen herkes başkası tarafından üretilmiş ürün ve hizmetlere gereksinim duyar olmuştur. Emile Durkheim' a göre işbölümünün gelişmesi, toplumlarda köklü dönüşümlere sebep olmuştur. Gittikçe hassaslaşan işbölümünün sonucunda, mekanik dayanışma toplum biçiminden organik dayanışma üzerine kurulmuş sanayi toplumuna geçilmiştir. Bu iki toplum arasındaki en temel fark; düzen olgusundan sosyal örgütlenme biçiminden kaynaklanır. Mekanik dayanışma toplum biçimine askeri toplum veya tarım toplumunu örnek olarak verirsek bu toplumda ilişkiler daha basit ve ilkel bir biçimde ele alınırken toplumsal dayanışma kolektif bilincin eseridir. İşbölümü ise çok az gelişmiştir. Buna karşın organik dayanışmalı veya başka deyişle sanayi toplumunda ise; işbölümü ileri düzeyde geliştiği ve kullanıldığı için ileri bir toplum biçimidir. Ekonomik sistem aile sisteminden kopmuş, işyeri tamamen evden ayrılmış, geleneksel kolektif bilinç zayıflamıştır. Yönlendirici ilkelerden biri en az maliyet üzerine kurulu etkinlik kriteridir. Yönetimin her alan ve kademesinde akılcı hesaplama yöntemi kullanılmaktadır. Sanayi toplumları işlevsel etkinlik etrafında örgütlenmişlerdir. Saint

¹²Ayrıntılı bilgi için Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 1996 s.43-46.

Simon'a göre sanayi toplumu vizyonu toplum gereksinimlerinin önceden belirlendiği, bunları karşılamak için üretim faktörlerinin organize edildiği bir planlama ve akılcı düzen sistemidir. Düşünür'e göre sanayi toplumunu, özellikle iki temel unsur, bilgi ve örgütlenme karakterize eder. Sanayi toplumunda özellikle buharlı makinelerin üretim sürecine dahil edilmesiyle, kullanılan enerji kaynaklarının da değiştiği bir süreç başlamıştır. Böylelikle toplumlar arasında ortak değerlerin olduğu yeni bir dönem ve yaşam tarzı ortaya çıkmıştır¹³.

Sanayi toplumu; tarıma dayalı geleneksel toplumu geride bırakarak; teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel sistemleri tamamen farklı yeni bir toplum yapısı oluşturmuştur. Bu yeni toplum yapısı, içerdiği teknoloji ve sürekli üretilen yeniliklerle birlikte kendi içinde sürekli gelişip, değişmektedir. Tarım toplumunda askeri karakterde olan eski toplum yerini girişimciler ve mühendisler tarafından yönetilen yeni sanayi toplumuna bırakmıştır. Tarım toplumunda üretim; evlerde, el tezgahlarında yürütülürken, sanayi devrimiyle birlikte üretim fabrikalarda yapılmaya başlamıştır. Ev ve işyerinin birbirinden ayrılması, evden işe ve işten eve giden insan trafiğinin doğmasına neden olmuştur. Fabrikalara dayalı kitle üretimi, kentleşmeyi ve kent yapısını değiştirmiş, aile biçimleri geniş aile tipinden çekirdek aile biçimine dönüşmüştür. Geleneksel tarım toplumunun köylüleri serflikten kurtularak sanayi işgöreni olmuştur. Kendi emeğini kendi pazarladığı için emeğin özgürleşmesi gerçekleşmiştir. Toprak sahipleri aristokratlar yerine, sermayenin sahibi olan burjuvazi, toplumun üst ve saygın sosyal kesimi olarak ön plana çıkmıştır. Toplumun kurum ve yapıları değişirken, bunlara paralel olarak, toplumun değer, norm ve davranış kalıpları da değişmiş, geleneksel davranışlar yerini giderek akılcı davranışlara bırakmıştır.

1.4.3.BİLGİ TOPLUMU

Bilim ve teknoloji bugüne kadar dünyadaki büyük değişme ve gelişmelerin itici gücünü oluşturmuştur. Son yıllarda kişi ve toplumları büyüleyen aynı zamanda da ürküten ileri teknolojiler, politik, ekonomik ve askeri alanlarda yepyeni bir boyutla ortaya çıkmaktadır. Üçüncü sanayi devriminin yapı taşlarını oluşturmakta olan bu ileri

¹³ A.g.k. s.51-53

teknolojiler alanında, sanayi ülkeleri arasında büyük bir yarış, rekabet ve teknolojik savaş sürmektedir. Ekonomik yapıda üretim maliyetlerinin artışı yanında prodüktivitede düşüklük ve talepteki durgunluk bir çok sanayi dalının uluslar arası rekabetin de etkisi sonucu yeniden yapılanmasını gerektirmiştir. Sanayiler düşük kar seviyeleri ve nakit akış sorunlarıyla yüzyüze olmalarına rağmen uluslararası rekabette paylarını arttırmak için üretimde artış sağlamak amacıyla yeni teknolojik üretim ekipmanlarıyla üretim sistemlerini yenilemektedirler. Yeni endüstri devriminin organizasyon ilkeleri iki asır önce gerçekleşen orijinal devrimi yönlendiren yapılacak işlerin küçük parçalara ayrılarak büyük üretimler gerçekleşmesi temeline dayanan ruha tamamen terstir. Bugünün prensibi birleşmedir. Bilgisayarlar ve haberleşme ağları sayesinde işletme bölümleri kaynaşmakta müşterilerle satıcılar arasındaki duvarlar kırılmaktadır. Bölgesel veya ulusalın yerini global almakta, uzak mesafeler engel olmaktan çıkmaktadır¹⁴.

Bütün bu değişim sürecini ve geline son noktayı değerleyecek olursak; Toplumsal değişim süreci ile birlikte işletmeler de bu değişimden oldukça güçlü bir biçimde etkilenmişlerdir. Oyunun kurallarının sürekli değişmesi işletmede çok hızlı davranmayı ve yapılan tüm çalışmaların çok ince hesaplara bağlı olmasına neden olmaktadır. Günümüzün işletme yönetiminde pazarlama işlevi tek başına yeterli olmaktan çıkmış bunun yanı sıra teknik, ekonomik, politik ve sosyo – kültürel alanlardaki gelişmelerin yakından izlenmesi ve sürekli bilgilenme gereksiniminin tatmin edilmesi bir zorunluluk olmuştur. Bu amaçla iç ve dış çevre ile hızlı iletişim ve haberleşme daha çok önem kazanmıştır. İçte işletmenin amacı, dışta ise işletme imajının yeterli tanıtımı daha önemli olmuştur. Son yıllarda görünür sonuçları yaşanmaya başlanan küresel değişim dalgası günümüzün bilgi toplumunu oluşturan, kapitalist ekonomilerin gelişme trendlerinin ortaya çıkardığı bir olgudur. Ancak, günümüzdeki değişim kapitalizmin tarihindeki daha önceki değişimlerden farklı olarak sadece söz konusu ülkelerle sınırlı kalmayıp tüm dünyada etkili olmaktadır. Yaşanmakta olan değişim hem bir çok alanda yeniden yapılanmayı zorlayan etkileri hem de hemen hemen tüm ülkeleri kapsayan yaygınlığı ile küresel bir nitelik kazanmaktadır¹⁵.

¹⁴ Uğur YOZGAT, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Yayınları, İstanbul 1998. s. 31-33

¹⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. KURTULMUŞ, *Bilgi Toplumu ya da Sanayi Ötesi Topluluklar ve Global Değişim*, İlim ve Sanat s.41, İstanbul, Nisan 1996, s. 41

Sonuç olarak bilgi toplumun özelliklerini özetleyecek olursak¹⁶;

- Bilgi toplumunun ilk dönemlerinde nitelikli işgücü ön plana çıkacaktır, ancak insan emeğinin bilişim teknolojisi ile artan ölçüde ikamesinin ve tamamlayıcılık alanlarının daralması sonucu olarak üretilmiş bilgi, işgücünün yerini alacaktır.

- Sanayi toplumunda yeni üretim teknolojisi, hammadde gereksinimi ve yeni Pazar anlayışını da beraberinde getirmişti. Bu, başlangıçta koloniler ve ileri dönemlerde serbest ticaret politikası olarak kendini gösterdi. Bilgi toplumunda ise ekonomik ve teknolojik etkinlikler sonucu küreselleşme önem kazandı. Ülke sınırlarının küçülmesi, girdilerin sağlanması dünya çapında düşünülen bir konu haline gelmiştir. Ancak Pazar olanakları, müşteri yapısı, kültürel, sosyal, teknolojik vb. farklılıklar, gelecekte karşılaşılabilecek en büyük sorunlar olacaktır ve uygun strateji gereksinimleri artacaktır.

- Sanayi toplumunda fabrikaların yoğunlaştığı yerler beraberinde işgücü ve nüfusu çekerek büyük göçlere sebep olmuş ve büyük kentlerin doğmasına yol açmıştır. Böylece sağlıksız yapılaşma, çevre kirliliği, eğitim, sağlık vb. sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır. Bilgi toplumunda , kentleşme farklı bir çizgiyi izleyecek, aşırı çevre ve gürültü kirliliği sonucu dışarıya göç hızlanacaktır. Bu kentlerin terk edileceği anlamına gelmemektedir. Kentler de farklı bir kimliğe bürünerek yeni bilişim teknolojilerinin üretim merkezi haline gelecektir ancak yeterli nitelikte bilişim alt yapısı olmayan, araştırma kurumları yetersiz olan, yenilikleri göz ardı eden kentler bu süre içerisinde geri kalacaklardır.

- Bilgi toplumu ile maddi üretim ve sermaye toplumunun yerini bilgi üretimi alacaktır. Büyüme ve kalkınmayı fiziki sermaye yatırımı değil, yenilikler yolu ile üretilen beşeri bilgi sağlayacaktır. Bu eğilimin doğal sonucu olarak eğitim seviyesi giderek artacak ve daha nitelikli insan gücü yetişecektir.

- Sanayi toplumunda işletmeler sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi iken, bilgi toplumunda gönüllü topluluklar sosyo-ekonomik sürecin öznesi durumuna gelmektedir. Sanayi toplumunda özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonu ön plana çıkarken, bilgi toplumunda ise müşterek katılım ve sosyal yarar belirleyici olmaktadır.

¹⁶ Uğur YOZGAT, A.g.k., s. 33

1.5. GÜNÜMÜZ TOPLUMLARINDAKİ DEĞİŞME VE GELİŞMELERİN İŞLETMELERE YANSIMASI

Sosyal değişme; belirli bir grup içindeki insanların ilişkilerinde yer alan yerleşmiş tavır ve hareket örneklerinde teknik terimi ile, sosyal sistemin yapı unsurları ve işleyişi üzerindeki değişiklikler demektir. Sosyal değişme bütün insan toplumlarında ve sosyal sistemlerde sürekli işleyen karşı konulmaz bir süreçtir. Aslında sosyal sistemler, aynı zamanda etkinlikte bulunan iki süreci içermektedirler: Bunlardan birincisi Normlar sistemi; sosyal denetim mekanizmaları, norm ve standartlardan sapılmasını önlemeyi hedefleyen bütün mekanizmalar ve ikinci süreç ise, gerektiğinde toplumun yapısını, kültürünü değiştirmek amacını güden mekanizmalardan oluşur. Her iki süreç de, aslında sosyal sistemin varlığını koruma amacını gütmektedir. Değişme yeteneğini yitirmiş bulunan sosyal sistemler, hayatta kalmak olanağını kaybetmiş olurlar¹⁷.

Bilgi toplumu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilginin temel sermaye, ana güç olduğu ve bilgi işi ile uğraşanların çoğunlukta olduğu, öğrenmenin hayatın bir parçası haline geldiği bir toplumsal yaşam biçimi olarak tanımlanabilir. Hızlı bilgi artışı, değişme ve gelişmenin yer aldığı bu toplumsal yaşam sürecinde ileri teknoloji ürünlerinin insan yaşamında yer alması söz konusudur. Bu yönüyle bilgi toplumu, toplumsal gelişme ile yakından ilişkilidir. Bilindiği gibi toplumsal gelişme toplumun temel, sosyo-kültürel ve ekonomik verileri bakımından belirli bir refah düzeyine ulaşmasına ve bu yöndeki toplumsal çabaya işaret etmektedir. Böylece bilgi toplumuna geçiş sürecinde toplumsal gelişmenin büyük rol aldığı söylenebilir Bilgi toplumu kavramının yerine zaman zaman bilgi çağı, iletişim çağı ya da iletişim toplumu gibi kavramların da kullanıldıkları görülmektedir. “Bilgi toplumu” kavramı, bütün teknolojilerin ve sosyal yaşamın, bilginin egemenliğinde oluşuna işaret ederken, “iletişim toplumu kavramı”, bilgi iletişim teknolojilerinin hakimiyetini, önemini ve dünyayı küçülten iletişim olanaklarını vurgulama amacıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda iletişim çağı kavramı da bilgi çağı kavramında olduğu gibi daha çok zaman ve süreçle ilgilidir¹⁸.

¹⁷ DÖNMEZER, A.g.k. s.399-400

¹⁸ İlhami FINDIKÇI, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İstanbul 1996, s. 26

90' lı yıllarla birlikte "değişim" toplumsal, kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Tüm alanlarda yaşanan hızlı değişim toplumları, kurumları ve bireyleri karşılıklı etkilemektedir. Bu etkileşimler küreselleşme eğilimiyle birlikte daha çok artmış ve özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri bir çok konuda benzer ürünleri, benzer tatları, benzer standartları benzer görünümlü işletmeleri türetir hale gelmiştir. Bir yandan toplumsal ve işletme örgütleri bağlamında bir çok yenilik üretilip değişim zorlanırken bir yandan da farklı toplumların bu farklılıklarını nasıl vurgulayacakları konusu; değişimi farklılıkların değişimi olarak gerçekleştirmeye çabalamaktadır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde teknolojik benzerlik ve kullanılan ürünlerin markalarının aynı olması bu ülkelerde yaşayan işletmeler ve bireylerin nerede yaşadıkları farketmeksizin birbirlerini anlamalarını kolaylaştırmaktadır. Teknoloji ve ürün dışındaki konularda özellikle hizmet üretimi ve hizmet sunma anlayışı ile birlikte toplumla ve toplumun tüm kurumları ile iletişim kurma bağlamında toplumsal kültür ve değerlerin oldukça ağır bastığı görülmektedir. Ancak rekabetin çok hızlı olduğu ve tercihlerin teknolojik yeniliklerin etkisiyle hızla değiştiği günümüzde ürün ve hizmet üretiminin özellikle toplumsal ve bireysel açıdan beklentisi gitgide artmaktadır. Günümüzde işletmeler hangi ürün ve hizmeti ürettikleri ile değil ürün ve hizmeti nasıl ürettikleri ve topluma nasıl sundukları ile daha çok ilgilenmek ve özellikle ürün veya hizmeti satın alan gruplar ile işletme ile bağı olan tüm gruplar arasında çok kuvvetli bir iletişim ağı kurmak ve bu ağı korumak zorundadırlar.

2. İŞLETMECİLİKTE VE SOSYOLOJİDE “ÖRGÜT” KAVRAMININ KARŞILAŞTIRMALI KONUMU

1.2.1. İŞLETMECİLİKTE ÖRGÜT KAVRAMI

İnsan yaşamı doğumundan ölümüne kadar sayısız örgütler içinde geçer. Örgütlerin ortaya çıkış nedeni, birey yeteneklerinin sınırlı olması dolayısıyla bireysel olarak başaramadığımız bir çok şeyi başarmamızı sağlamaktır. Örgütler, insanın yaşamını sürdürebilmesinde oldukça önemli roller üstlenirler.

Örgüt terimi iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu . İkinci anlamda ise örgüt bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri etkinliği, organize etme faaliyetlerini ifade edebilir. Hatta bazen örgüt terimine bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda örgüt; toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen addır. Örneğin Devlet Demir Yolları, Marmara Üniversitesi bu üçüncü anlamda, toplumdaki diğer örgütler içinde, kendine özgü kaynakları, özellikleri ve amaçları olan bir sosyal sistemdir. En basit ifadeyle bir örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun etkinliklerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Kısaca örgüt yapısı bir araçtır ve bu araç insan unsuru ile yakından ilgilidir. İyi bir örgüt yapısı tek başına başarılı sonuç almaya yetmez. Fakat örgüt yapısının kötü olması, örgütteki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı olanaksız hale getirecektir. Sonuçta iyi bir yapı gerekli ancak yetersizdir. Yapı, örgütün temel amaçları doğrultusunda işgörenin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir¹⁹.

¹⁹ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta yayınları No: 405, İstanbul 1999, s.21

1.2.1.1 ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI

“ Örgüt ” kavramı farklı bilim dallarının üyeleri tarafından değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyologlar örgütü makro yaklaşımla ve bir sistem olarak ele alırken psikologlar ise mikro bir yaklaşımla bireyler ve gruplar açısından incelemektedirler. Bazı bilimciler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkileri olarak tanımlanan örgütler, bazıları tarafından çeşitli rollerden oluşmuş bir bütün veya iç içe geçmiş biçimsel ve biçimsel olmayan grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmektedir. Fakat örgütü sadece bir karar verme sistemi olarak tanımlayanların sayısı da az değildir. İki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını birleştirdikleri her durumda küçük veya büyük bir örgütten söz açmak gerektiğine göre; yaşantımızın her döneminde türlü örgütlerle iç içe olduğumuzu söyleyebiliriz. Gerçekten de örgütlerin içinde doğar, onların içinde öğrenim görür ve çoğumuz yaşamımızın büyük bir bölümünü örgütlerde çalışarak geçiririz ²⁰.

İster dar ister geniş anlamda olsun, örgüt kavramının özünü, bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenleyip ortaya bir sistem veya model koymaları oluşturur. Bu sistem ya da modelin dilimizde bilinen adı örgüttür. Örgütün temelinde bireyler yer alır, söz konusu üyeler, karşılıklı bir ilişki ortamı içindedirler ki buna kısaca etkileşim ortamı diyebiliriz. Bu etkileşmeler her zaman düzenlenebilir veya belli bir yapı içinde irdelenebilir. Örgütte her üyenin kendine göre kişisel amaçları vardır ve bunlardan bazıları onun örgüt için gösterdiği çalışmaların nedenini oluşturur. Bu noktada birey, örgüte katılmanın kendi amaçlarına erişmesine yardım edeceğini umar. Yukarıda sözü edilen etkileşmeler, gerek bireylerin kendi amaçlarına ulaşmalarında, gerek örgütün amaçlarına hizmet etmelerinde önemli bir role sahip olduklarından, organizasyon için değişik bir tanımın ortaya atılmasına yol açmıştır. “Organizasyon veya örgüt, içinde bireylerin birtakım amaçlar için etkileştikleri yapıdır bir süreçtir”²¹.

²⁰ Güngör ONAL, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, M.Ü.SBE Yayınları No:4, İstanbul 1995, s.50

²¹ İnal Cem AŞKUN, *Organizasyon Teorileri*, E.İ.T.İ.A Yayınları No:95, Eskişehir 1972. s. 13

1.2.2. SOSYOLOJİ'DE ÖRGÜT KAVRAMI

Toplum dediğimiz zaman aklımıza farklı örgütlerden oluşan bir bütün gelir. Örgütsüz bir toplum veya örgütsüz bir insan yaşamı düşünmek mümkün değildir. Çünkü birey, yaşamını tek başına sürdürebilecek bir yetenek ve güce sahip değildir. Örgütler bireyin yaşamında önemli bir yer tutar. Dünyanın neresine gidersek gidelim, görmek istediğimiz toplumlar bizi giriş kapılarında örgütleriyle karşılarlar. Örgüt ve toplum, çağlar boyu insanlık tarihinin, birbirine çok sıkı bağlı iki kavramı olarak görülmüştür. Hiçbir zaman örgütten yoksun bir toplum modeli düşünülememiştir ve düşünülemez de. Örgüt ögesini toplumdan çıkardığımız zaman, ortaya çıkan durumu betimleyecek en iyi deyim, belki de “kalabalık” olacaktır. Bu sözcüğün örgütsüzlük olayı karşısında taşıdığı anlam ise, ortak bir amaçtan yoksun olarak, rasgele bir araya toplanmış insanlar olmaktadır. Örgüt ile toplum arasındaki bu organik bağ, örgütlerin evrensellik nitelik taşımalarında başlıca rolü oynamaktadır. Diğer yandan, toplum içinde bireyin örgütler karşısında durumunu kısa ve öz bir anlatımla şöyle aktarabiliriz: “Toplumumuz örgütsel bir toplumdur. Örgütlerin içinde doğar, onların içinde öğrenim görür ve çoğumuz yaşantımızın büyük bir bölümünü örgütlerde çalışarak geçiririz. Gerçekten günlük yaşantımıza bir göz atacak olursak; etrafımızın örgütlerle çevrildiğini kolaylıkla görebiliriz. Her gün ekonomik sosyal, politik, eğitsel, idari, askeri, resmi, gayri resmi, bir çok örgütle ilişkilerde bulunuruz. İnsan dünyaya bir örgütün üyesi olarak gelir. Bu örgüt ailedir. Aile insanın yeryüzünde kurduğu ilk ve temel örgüttür. Çocuk büyüdükçe, ilişkileri ailesinin dışına, başka çevre örgütlerine geçmeye başlar ve yetişkin diyebileceğimiz çağa geldiğinde, kendini tamamen toplumun örgüt ağı içinde bulur. İnsanın yaşamı boyunca bu derece örgütlere bağlı kalması karşısında, onun örgütsel bir varlık olarak tanımlanmasında herhangi bir sakınca olmaması gerekir. İnsanlığın tarih boyunca çeşitli evrim dönemlerinden geçip, bugünkü yüksek uygarlık düzeyine ulaşması her şeyden önce toplumların örgüt konusunda gösterdiği başarılı çalışmalara bağlı kalmıştır. Örgüt olgusunun bir yönüyle topluma, diğer yönüyle de bireye sıkı sıkıya bağlı oluşu ve her ikisi için de yaşamsal bir önem taşıması, onun evrensel bir nitelik göstermesinde baş rolü oynamıştır²².

²² AŞKUN, A.g.k. s. 4 -5

Örgüt sözcüğü hemen herkesin anladığı, ama iki üç cümle içinde kısa veya öz bir tanımını yapmakta zorluk çekeceği bir kavramdır. Çevremizde günlük yaşantımızın bir parçası olan banka, üniversite, polis teşkilatı, belediye gibi birimleri örgütlere örnek gösterebiliriz. Buna karşılık, aile, arkadaş grubu, mahalle ya da kabile gibi başka bazı birimlerin birer örgüt olmadıklarını biliriz. Aradaki farkı sorgulayabilmek için öncelikle bu birimlerin ortak yönlerine işaret ederek başlamak daha kolay olacaktır. Çeşitli toplumsal birimler, aile olsun, köy olsun, fabrika olsun, hepsi birer kişiler-arası ilişkiler bütünüdür. Hepsinde, bireyler arasındaki ilişkiler, belli davranış kalıpları çerçevesinde cereyan eder ve düzenlilik gösterir. Hepsinde üyelerin uymaları gereken kurallar vardır. Böyle zaman içinde süreklilik gösteren kalıplaşmış ilişkiler düzenine “sosyal yapı” adı verilir²³.

Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik, sosyal yapılarının açık seçik belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Belli bir ya da birkaç amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış, çeşitli kademeler ve orunlar oluşturulmuştur. Bu değişik kademeler ve orunlar arasındaki bildirişim ağı ve emir kumanda zinciri, farklı etkinliklerin eşgüdümlemesini sağlayacak biçimde planlanmış, kurallara bağlanmıştır. Örgüt üyeleri değişse de, onların yerine getirdikleri görevler devam eder. Bu nedenle örgütler, üyeleri gelip geçici olduğu halde sosyal yapılarını koruyabilirler. Örgütler, belli amaçlara erişmek için tasarlanmış, planlanmış sosyal yapılardır. Ancak, bu yaşayan, işleyen, canlı bir örgütün sosyal yapısının, kağıt üstünde planlanan, yazılı kurallarla belirtilen ilişkilere indirgenebileceği anlamına gelmez. Çünkü kağıt üzerinde söz konusu olan daima belli kademeler ve orunlardır. Planlanan işbölümü ve emir kumanda zinciri bu orunlar arasındaki ilişkileri kurallara bağlar. Ama gerçek bir örgüt esasen kişilerden oluşur. Yazılı kurallar amir – memur, ustabaşı – işçi, öğretmen – öğrenciden söz eder. Gerçekte amir ile memur, başka bir deyişle; kendilerine özgü kişilikleri problemleri ve ilgileri olan bireyler bu pozisyonları dolduracaktır. Böylece örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği yalın çizgilerin dışına taşacak, arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar gruplaşmaları kağıt üzerinde planlanandan farklı bir dinamik getirecektir. Bu fark

²³ Ayşe ÖNCÜ, *Örgüt Sosyolojisi*, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları No.7, Ankara, 1976, s.24.

örgüt incelemelerinde “biçimsel örgüt “ – “doğal örgüt” ayırımına yol açmıştır. “Biçimsel örgüt” denildiğinde, yazılı kurallarla planlanan ve verilmiş amaçları gerçekleştirmek için öngörülen işbölümü, bildirişme ağı ve otorite hiyerarşisi kastedilir. “Doğal örgüt” ise kendiliğinden oluşan, biçimsel olarak düzenlenmiş kalıplar etrafında gelişen kişisel ilişkiler düzenine işaret eder. Ancak bu ayrımın bir soyutlama olduğunu, gerçekte tek bir örgüt ve karmaşık bir ilişkiler bütünü var olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Yazılı kuralların oluşturduğu, bir iskelettir. Gerçek bir örgüt ise yaşayan ve dinamik bir varlıktır. Biçimsel örgüt – doğal örgüt ayrımının yalnızca kuramsal düzeydeki çözümlemelerle geçerli olduğunu biliyoruz. Doğal örgütü, akılcı kurallardan sapma olarak ele almamak gerekir. Çünkü yazılı kurallar ne kadar ayrıntılı biçimde hazırlanırsa hazırlansın, örgütün günlük işleyişi sırasında ortaya çıkabilecek sorunların tümüne çözüm getirmez. Kuralların yorumlanmasını, programlanmamış kararların alınmasını gerektiren durumlar her zaman olacaktır. Böyle durumlarda örgüt içinde farklı eğilimleri temsil eden çıkar gruplaşmalarının var olması, tartışma ortamı hazırlayacaktır daha da önemlisi, örgütün içinde bulunduğu çevrenin değişen gereksinimleri ve değerleri, örgüt bünyesindeki çıkar grupları dengesini değiştirecek, çeşitli uyarlamalara olanak sağlayacaktır. Bu nedenle bir örgütte çıkarları, değerleri ve amaçları birbiriyle çelişen grupların oluşmasını ve gruplar arası çatışmaların yazılı kurallardan farklı uygulamalara yol açmasını her zaman olumsuz bir gelişme, akılcılıktan uzaklaşma olarak yorumlamamak gerekir. Tam tersine, çoğu kez mekanik bir araçta olmayan esnekliği, değişen toplum koşullarına duyarlılığı, yeniden biçimlemeyi ve hatta giderek amaçlarda değişikliği sağlayan, böyle grupların varlığıdır. Doğal-biçimsel örgüt ayrımının getirebileceği sakıncalar göz önünde tutularak, gerçek bir kuruluşun üç değişik öge, yönetsel sistem, grup yapısı ve üyeler arasındaki karmaşık ilişkiler örgütü olarak ele almak yararlı olacaktır. Yönetsel sistem açısından örgüt, eşgüdülmesi gereken karmaşık eylemler bütünüdür. İşbölümü, bildirişim ağı, yetki ve sorumluluk dağılımı gibi sorunlar ön plandadır. Grup yapısı ise üyelerin görev ve statülerine bağlı olarak kurdukları karşılıklı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan gruplaşmaları belirtir. Örgüt içi gruplar, büyüklük, çekicilik, etkileşim kalıpları, liderleri, norm ve değerleri bakımından değişik özellikler gösterirler. Sonuçta her örgüt, çeşitli sosyo-psikolojik özellikleri olan bireylerin toplamı olarak ele alınabilir. Burada üyelerin sosyal kökenleri, eğitim düzeyleri, kişilikleri, tutumları, beklentileri gibi özellikler önem kazanır. Yönetsel sistem, grup yapısı ve üyeler olarak belirttiğimiz bu üç temel ögenin

özellikleri, aralarındaki ilişkiler olduğu kadar toplumsal çevre ve teknoloji ile de bağlantılıdır. Hangisinin daha önemli olduğunu, esas tayin edici değişken olduğunu söylemek olanaksızdır²⁴.

1.2.3 TOPLUMSAL YAPI - ÖRGÜTSEL YAPI İLİŞKİLERİ

Bir toplumun yapısı ile, o toplumdaki örgütlerin yapısı arasında oldukça yoğun bir etkileşim vardır. Toplumsal yapı belli bir düzenlilik gösteren insan ilişkilerinden oluştuğuna göre, bu insan ilişkilerinin bir toplumdaki örgütlerin yapısını etkilemeleri son derece doğal karşılanmalıdır. Toplumsal yapı kavramının ardında bulunan “düzenli ilişkiler”, “değişme” olgusunu göz ardı edemezler. Çünkü, “düzenli” sözcüğü değişmezliği değil, sistemliliği belirtmek için kullanılmaktadır. Bu nedenle örgüt yapıları ile toplumsal yapı arasındaki etkileşim, çeşitli değişim eğilimleri veya değişmeye karşı geliştirilen direnmeler yoluyla ortaya çıkar²⁵.

1.2.3.1 ÖRGÜT YAPILARININ BELİRLEYİCİSİ OLARAK TOPLUM

Toplumbilimciler, bütün bir toplum sistemini makro düzeyde etkileyen “toplumsal yapı” biçiminin; mikro düzeyde toplumun içinde yer alan diğer yapı biçimlerini çok güçlü bir biçimde etkileyebileceği savında bulunmuşlardır. Kısacası Bir toplum çok çeşitli yollarla, kendi içinde yapılanan bir örgütü etkiler. Bu yolları kısaca açıklayacak olursak²⁶ :

1- Bir toplum önce, o toplumda yaşayan bireylerin niteliklerini belirleyerek, örgütleri etkiler. Çünkü, örgütleri kişilerden bütünüyle soyutlamak olanaksızdır²⁷. Örgütsel yapı, kendisini oluşturan bireylerin bireysel niteliklerinin aritmetik toplamından farklı bir birleşim oluştursa da; bireylerin tüm niteliklerinden arındırılması olası değildir. Bu nedenle kişilik niteliklerinin en önemli

²⁴ A.g.k. s. 26-27

²⁵ EMRE KONGAR, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1981, s.275

²⁶ A.g.k. s.275 – 277

²⁷ Ayrıntılı bilgi için bkz. CHARLES PERROW, *Organizational Analysis: A Sociological View*, Wodsworth Publishing Company, California 1970, s. 2-8

belirleyicilerinden biri olan, toplumsal yapı; örgüt yapısının da ardında yatan en önemli öğelerden biridir.

2- Bir toplumun sahip olduğu üretim biçimi ve buna bağlı olan, üretim ve mülkiyet ilişkileri yoluyla, örgüt yapıları belirlenir. Derebeylik (feodal) ilişkilerinin egemen olduğu bir toplumdaki örgütlerin yapılarıyla; kapitalist ilişkilerin egemen olduğu bir toplumdaki örgütlerin yapıları arasında büyük farkların bulunması çok doğaldır²⁸.

3- Bir başka belirleyici; toplumun erişmiş olduğu teknolojik düzeydir. Aynı üretim biçimine sahip olsalar da; farklı teknolojik düzeylerde bulunan toplumlardaki örgüt yapılarının birbirlerinden farklı olacağı açıktır. Teknolojik düzey; sadece, üretimde kullanılan öğelerin (doğa, emek, sermaye) farklı oranları yoluyla değil; aynı zamanda yönetim ve iletişimde kullanılan araçlar kanalıyla da örgüt yapılarını etkiler. Etkin bir iş değerlemesinin ve buna bağlı olarak denetimin; gelişmiş teknolojinin bir sonucu olduğu da diğer bir gerçektir.

4- Yasal düzenlemeler de, bir toplumun, kendi içindeki örgüt yapısını etkilemekte doğrudan ve etkin bir araç olarak görünmektedir. Yalnız önemli olan, yasal düzenlemelerin soyut değil; bir toplumu oluşturan diğer öğelerin bir sonucu biçiminde ele alınması gereğidir.

5- Bir toplumun siyasal düzeni de, o toplumdaki örgütsel yapıyı biçimlendirir. Seçmenin önünde gerçek seçeneklerin bulunduğu bir demokrasi; sermaye sınıfı veya işçi sınıfının diktatörlüğünden birisinin olması kuşkusuz; birbirinden farklı üç ayrı örgütsel yapı sistematığı oluşmasına yol açacaktır.

6- Bir toplumun, demografik ve ekolojik koşulları da örgütsel yapıyı etkiler. Nüfus miktarı ve yoğunluğu, yaş ve cinsiyet dağılımı gibi öğelerin yanında; insan-doğa ilişkisinin belirlendiği fiziksel çevre de toplumdan topluma değiştiği ölçüde, farklı örgüt yapılarına yol açar²⁹.

²⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz. ŞERİF MARDİN, *Din ve İdeoloji*, Siyasal Bilgiler Fak. Yayınları, Ankara 1969, s.58

²⁹ Ayrıntılı bilgi için bkz. RICHARD N. HALL, *Organizations*, Prentice Hall Inc, New Jersey 1972, s.298-306

1.2.4. TOPLUMUN GEREKSİNİMLERİ VE ÖRGÜTSEL AMAÇLAR

Toplum açısından, bir örgütün varoluş nedeni; belirli amaçlara hizmet etmesidir. Örgütler, toplumun gereksinimlerini karşılamak için var olurlar. Zaman içinde toplumsal değişimin uzantıları olarak gereksinimler farklılaşabilir, yaygınlaşabilir; kimisi önemini yitirebilir, ya da değişik yollardan sağlanabilir hale gelebilir. Toplumun gereksinimlerindeki değişimler sonucunda, yeni örgütler kurulduğu gibi, varolan örgütler amaçlarının kapsamını genişletebilir, başka ek amaçlar edinebilir, ya da kendi kendilerini devam ettirebilirler. Bu nedenle, örgütsel amaçların belirlenmesi sürecini örgütün çevre ile değişen ilişkilerinin düzenlenmesinin bir parçası olarak ele almak olasıdır. Örgütsel amaçlar çeşitli düzeylerde incelenebilir. Hemen her kuruluşun tüzüğünde “genel amaçlar” başlığı altında, bazı ilkelerin ortaya konduğunu görürüz. Amaçlar çok genel, geniş kapsamlı ve özünde kuruluşun gerçekleştirmeyi arzu ettiği durumların anlatımıdır. Genel amaçların yanı sıra, örgütlerin uygulamaya dönük amaçlarından söz edebiliriz. Uygulamaya dönük amaçlar, bir kuruluşun hangi etkinliklere öncelik verdiğini, nasıl bir çalışma programı izlediğini belirtir. Bir başka deyişle, uygulamaya dönük amaçlar, kuruluşların daha dar kapsamlı hedeflerini içerir. Genel amaçlar, çoğu kez soyut biçimde ortaya konduğundan, uygulamada çeşitli seçenekler arasında bir değerlendirme söz konusu olacaktır³⁰.

³⁰ A.g.k. s. 42-43. Ayrıntılı bilgi için bkz. CHARLES PERROW, *The Analysis of Goals in Complex Organizations*, American Sociological Review, 26; 1961, (No.6): s. 855-856. Daha Ayrıntılı bilgi için bkz. J.D. THOMPSON and WILLIAM J. McEWEN, *Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process*, Administrative Science Quarterly, 1958, (No:1) s.23-31

1.2.4.1. TOPLUMSAL ÇEVRE - İŞ ÇEVRESİ AYIRIMI

Herhangi bir örgütü odak noktası olarak aldığımızda, bu kuruluşu etkileyen çevre koşullarının, çok özel ve doğrudan doğruya ağırlığını duyuran etmenlerden, daha genel ve dolaylı olarak etkisini gösteren bir dizi toplumsal değişkene kadar uzandığını görürüz. Başka deyişle, bir örgütün çevresi, farklı düzeylerde kavramlaştırılabilir. Örgütlerin çevreleriyle etkileşimini kavramlaştırırken, çözümlemeyi kolaylaştıran bir ayırım “Toplumsal Çevre - İş çevresi” ayırımı olmaktadır. “Toplumsal Çevre”, bir örgütün içinde bulunduğu toplumun özellikleri, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, vb. koşullardır. En geniş tanımıyla, toplumsal çevre, örgütün içinde bulunduğu toplumun sosyal yapısıdır. Bu sosyal yapının çeşitli özellikleri, toplumdaki tüm kuruluşları etkileyen ve biçimlendiren ortak etmenlerdir.

“İş Çevresi” ise bir örgütün uygulamaya dönük amaçlarının belirlenmesini ve gerçekleştirilmesini doğrudan doğruya etkileyen, örgütün ilişki içinde bulunduğu çeşitli kuruluş, kişi, grup ve kitlelerden oluşur. İş çevresindeki değişimler bir kuruluşu doğrudan doğruya ve hemen etkiler. Toplumsal koşulların değişmesi ise, dolaylı olarak ve eylem çerçevesi aracılığıyla etkisini gösterir. Bu nedenle toplumsal yapıdaki değişmelerin, eylem çevreleri farklı olan kuruluşları değişik yönde etkilemesi beklenir. Daha doğrusu, toplumdaki her değişimin, zorunlu olarak her kuruluşu etkileyeceği söylenemez. Bir örgütün hangi toplumsal koşulların değişmesinden, ne oranda ve biçimde etkileneceği, iş çevresine bağlıdır³¹.

³¹ Ayrıntılı bilgi için bkz. WILLIAM DILL, *Environment as an Influence on Managerial Autonomy*, Administrative Science Quarterly 2, 1958, (No.4): 409-443.; J.D. THOMPSON, *Organizations in Action*, The Graw Hill, New York 1967; CHARLES PERROW, *Complex Organizations: A Critical Essay*, Illinois 1972; RICHARD D. HALL, *Organizations: Structure and Process*, Prentice Hall, New Jersey 1972.

1.2.4.2. TOPLUMSAL ÇEVRE KOŞULLARI VE ÖRGÜT

Bir ülkenin hükümet sistemi, anayasal yapısı ve toplumda izlenen kamusal siyasetin, o toplumdaki örgütleri etkilediği açıktır. Liberal düşüncenin sınırlı devlet anlayışı ile, siyasal ve ekonomik yaşamın devletçe düzenlenmesini öngören müdahaleci (kollektivist) sistemlerin, toplum içindeki örgütler açısından çok farklı sonuçlar doğuracaktır. Toplumdaki eğitim düzeyi, gelir dağılımı, kentleşme oranı, sermaye birikimi gibi sosyal ve ekonomik değişkenlerin önemi belirtilebilir. İyi eğitilmiş, yetenekli insan gücünün artması ve bu gücün en etkin biçimde kullanılabileceği yerler olan kentlerin büyümesi üzerinde önemle durulmaktadır. Toplumdaki gelir düzeyi ve dağılımının, yatırım olanaklarını, tüketim davranışlarını etkileyerek, örgütlerin yapı ve davranışlarını biçimlendireceği söylenebilir. Son olarak, toplumdaki değer, inanç ve duygusal yönelimlerin tümü olarak tanımlayabileceğimiz “kültürel” değişkenlere değinmemiz gerekir. Birçok yazar, toplumun değerler sistemi ile sosyal ve ekonomik özellikleri arasında doğrudan ilişki olmadığına, sosyo-ekonomik nitelikleri yönünden benzer toplumlarda farklı değer sistemleri ile karşılaşılabilceğini belirtmektedir. Toplumsal çevre koşulları başlığı altında toplanabilecek çeşitli etmenlerin, birbirinden bağımsız olmadığı açıktır. Bir toplumun eğitim düzeyi, maddi kaynakları, yasal ve politik düzeni birbirleri ile tutarlı bir bütün oluşturur. O zaman; önce toplumları sosyal yapılarına göre sınıflandırıp, sonra örgütlerin içinde bulundukları toplumsal yapının görünümünü nasıl yansıttıklarına bakılabilir. Fakat bu denli geniş kapsamlı bir çözümlemeye gitmek henüz olanaksızdır. Çağdaş toplum bilimlerinde bilgi birikiminin yetersizliğinden söz ederken, örgüt incelemelerinin toplumlar arası karşılaştırmalara dayanan araştırmaların çok az olmasının yanı sıra günümüzde, yaygın olarak benimsenen toplumsal yapı sınıflandırmalarının çok sınırlı oluşu da kapsamlı bir çözümleme yapmaya engel oluşturmaktadır. Örgütleri, toplumun bütünü içindeki yerleri ve toplumsal çevre koşulları çerçevesinde ele almanın önemi açıktır. Ancak, şu aşamada eldeki toplumsal yapı sınıflandırmalarından giderek, örgütlerin özellikleri ve değişme kalıplarına ilişkin genellemeler türetmek olası görülmemektedir³².

³² A.g.k, s. 59-61. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. AMITAI ETZIONI, *Modern Organizations*, Prentice Hall Inc, New Jersey 1964, HALL, 1972, ARTHUR STINCHCOMBE, *Social Structure and Organizations*, (der.JAMES G.MARCH) *Handbook of Organizations*, Chicago 1965, s.142-193; JOSEPH R. GUSFIELD, *Tradition and Modernity: Misplaced Polarities in the Study of Change*, American Journal of Sociology, 72 (Ocak), 1967; s.345-367.

1.2.5. İŞLETME VE GENEL ÇEVRE

Çevre kavramı işletme ile ilgili herşeyi kapsamaktadır. İşletmenin kendisiyle ilgili olan ancak kendi dışında kalan etmenler dış çevreyi oluşturmakta olup; bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan herşey dış çevre olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin kendi sınırını ve dış çevresini belirleyebilmek oldukça zordur. Çünkü işletme ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Üstelik bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğini belirleyebilmek pek kolay değildir. Ayrıca işletme ile çevresi arasında alt-sistem, üst-sistem ilişkisi bulunmaktadır ve her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası durumundadır. Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi; öncelikle o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının çizilmesine bağlıdır. İşletmelerin, pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve düzeyleri vardır. Aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Örneğin, ticari, endüstriyel veya eğitim ve sağlık alanındaki işletmelerden söz edildiği zaman, aynı şekilde ticari, sınai, eğitim veya sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çok uluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer yandan, bir işletmenin her bir alt-sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusu olur. Örnek verecek olursak; işletmenin pazarlama bölümü için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır. Ancak işletmenin çevresinin türlerini altı ayrı başlık altında sıralayabiliriz³³; Bunlar; Sosyo – kültürel, Ekonomik, Hukuki ve Siyasal, Teknolojik, Doğal ve Uluslar arası çevredir. Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir³⁴.

1) Gerçek Dış Çevre : İşletmenin dışında yer alan etken ve koşulların bütününden oluşur. Hükümet politikaları, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre vb.dir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için işletme sürekli olarak bu çevreyle etkileşim halindedir.

³³ Ayrıntılı bilgi için bkz. DİNÇER. s.106-110

³⁴ A.g.k. s. 105

2) Algılanan Dış Çevre : Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanmaz. Bu nedenle bir de işletmenin algıladığı çevreden söz edilebilir. Yöneticilerin çevre ile ilgili algılamaları daha dar alanda kalır veya benzer dış çevre koşulları değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanabilir. Dış çevredeki herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından işletmenin büyümesi için fırsat olarak değerlendirilirken bir başka yönetici tarafından işletmenin amaçlarına ulaşmasında bir engel olarak görülebilir. Bu noktada yönetimin başarısını arttıracak öge, dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanmasıdır.

3) Karar Alanı veya Uygulama Çevresi: Yöneticinin algıladığı çevre içinde seçtiği alanı belirtir. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiçbir işletme, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak etkinlikte bulunamaz. İşletmeler, yalnızca önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba gösterirler. Çevresel faktörler örgütü sınırlar koyarak veya birtakım olanaklar tanıyarak iki yönde etkilemektedir. Dinamik bir örgüt sürekli olarak değişmektedir ve etrafında binlerce çevresel unsur bulunmaktadır. Bir örgüt kendi çevresinin koşullarına iki açıdan yanıt verebilir: Çevresine uymakla veya eğer yeteneği varsa çevresini değiştirmekle. Bu unsurlar örgütü etkilemektedir veya örgütün bunların üzerinde etkisi vardır. Her örgütün çevresel faktörlerinin sayısının çok olduğunu, bunların sürekli değişmekte olduğunu ve bazılarının örgütün başarısı ve bazılarının da başarısızlığı üzerinde etkili olduğunu bilmesi gerekir. Bir örgüt kendi amaçlarının ne olduğunu, hangi çevre faktörlerinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesini etkilediğini bilmeli ve bunlarla gerçekçi olarak ilgilenmelidir. Amaç, örgüt ve çevresi arasında, karşılıklı çıkarları yönünden sağlıklı bir ilişkinin kurulmasıdır.

3. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN TOPLUMSAL İŞLEVLERİ ve SOSYAL SORUMLULUKLARI

1.3.1. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN TOPLUMSAL SORUMLULUK FELSEFESİ

İşletmenin çevresinde çeşitli çıkar grupları yer alır. İşletmenin bu çıkar grupları ile yoğun bir etkileşim içinde olmasının kaçınılmaz bir gereklilik olduğu açıklanmaktadır. İşletmenin ilişkilerinin sınırını işletmenin toplumsal sorumluluktan ne anladığı belirler. Bazı işletmeler iyi bir komşu olmayı hedefleyip, çevreyi fabrika atıkları ve gürültü ile mümkün olduğunca az kirletip parklar, oyun alanları gibi yatırımlarla yöre halkının sempatisini kazanırken, diğerleri kendi çıkarından başka bir şey düşünmeyebilir. Vergi kaçırmak, halk yararına işleyecek ekonomi politikalarını baltalamak, tüketiciyi aldatmak, bozuk, defolu ve kalitesiz ürün satmak yoluyla halkın güvenini sarsabilirler. Diğer yandan örgüt içi ilişkiler de işletmenin toplumsal sorumluluğu hakkında fikir verir. İşgörenini sömüren ve onlara karşı özen borcunu yerine getirmeyen, işgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerin toplumda iyi bir şöhreti olamaz. Ayrıca rakiplerle ilişkilerin kalitesi, şirketle ilgili bir fikrin oluşmasında etkindir. Rakiplerin zayıf anlarından yararlanarak onları yok etmek, büyüklüğün verdiği avantajlarla küçük kuruluşların aleyhine çalışmak, kaliteyi düşürüp fiyat kırmak gibi işletmeciliğin ahlak anlayışına sığmayan davranışlar, işletmenin toplumsal sorumluluğunun zayıf olduğunu gösterir. İşletmeler yöneticileri ve uyguladıkları yönetim politikaları ile toplumda bir kimlik kazanırlar. Yönetimin yanlış davranışları ile oluşan olumsuz imajın silinmesi uzun yıllar almaktadır³⁵. Kamuoyu ve tüketiciler artık seçimlerini, işletmenin daha çok şeyler aldığı topluma, neler verdiğine ve önemseddiği alanlara o işletmenin gösterdiği duyarlılığa bakarak yapıyorlar. Yapılacak en önemli iş, alınacak en önemli önlem tüm işletmelerin çalışanlarına, müşterilerine ve iş yaptıkları ortamlara sorumluluklarını daha geniş kapsam içersinde benimsetmek ve işletmelerin toplumsal açıdan da sorumluluklar konusunda duyarlı olmalarına özen göstermektir. Son yirmi yıl içinde dünyayı tam anlamıyla küresel bir Pazar ortamına çeviren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki devrim ile bankacılık, yatırım, sigorta, üretim, eğlence, enerji, kitle iletişim araçları ve bilgi sanayileri gibi tüm dünyaya

³⁵ Gönül ve Gülay BUDAK, *Halkla İlişkiler*, Barış Yayınları, İzmir 2000, s.112

yayılan oluşumların geliştirilmesi sürecinde “kurum sorumluluğu” kavramına çok az önem verilmiştir³⁶. Ancak günümüzde bu kavram işletmelerin özellikle yaşamlarını sürdürmeleri konusunda en önemli etkenlerden biri olmaktadır.

1.3.2. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN SOSYAL SORUMLULUKLARI

Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevreye yönelik olup işletmenin kararlarında diğer kişi, grup, örgüt ve tüm toplumun göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Bu açıdan sosyal sorumluluk; “ işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, işletme ile ilgili tüm tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplumun) hiçbirinin çıkarına zarar verilmeden yönetilmesi” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir deyişle, sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik, ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi demektir. Bu tanımlamalardan sosyal sorumluluk kavramının, iki değişik özelliği bir arada incelediği görülmektedir: Birincisi, sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve onun yaşamını sürdürebilmesi için kar etmesi gerektiğini temel bir veri olarak ele almaktadır. Çünkü işletmeler, insanların gereksinimlerini tatmin etmek için ürün ve hizmetleri üreten ve dağıtan bir birimdir ve bu nedenle varlığını sürdürmelidir. İkincisi ise, işletmelerin öneminin giderek artması ve toplum içinde vazgeçilmez bir kurum haline gelmeleri sebebiyle bir takım sorumluluklar üstlenmesi gerektiğidir. Çünkü işletmelerin, toplumun diğer sosyal, siyasi, bilimsel ve teknolojik kurumları üzerinde önemli etkileri görülmektedir. Bu durum, işletmelerin toplum içinde bazı sorumluluklar üstlenmesini de zorunlu hale getirmiştir. Böylece sosyal sorumluluklar, işletmelerin sahip ve yöneticilerinin kendi çıkarları yanında, bir bütün olarak toplum refahının korunmasına ve arttırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir yükümlülüktür. Ancak bu yükümlülüğün yerine getirilmesi, örgütün çevresi tarafından kabul edilmesine yardım edecektir. Bir işletmenin ekonomik ve teknolojik amaçları daha iyi ürün dolayısıyla daha çok kazanç demektir. Ayrıca, müşterinin ihtiyacı olan ürünlerin üretilmesi ile birlikte işletme daha fazla itibar kazanacaktır. İşletmenin diğer sorumluluklarını yerine getirmesi; toplumun ahlak

³⁶ Robert DILENSCHNEIDER, *Yeni Millennium’da Halkla İlişkiler: Toplumsal Sorumluluğa Dönüş*, Çev. Serra GÖRPE, İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 9, İstanbul 1999, s.293-303

kurallarına ve geleneklerine uyması, sosyo-kültürel çevresi için yardım ve destek sağlaması işletmeyi toplum nezdinde çok özel bir konuma taşıyacaktır. Toplum tarafından kabul edilme ve benimsenme, örgütlerin süreklilik amaçları açısından hayati bir önem taşır. Bu açıdan işletmenin kendi amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetleri ile sosyal sorumluluk birbirinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Her iki alandaki görev ve sorumluluklar birlikte düzenlenmeli ve karşılıklı etkileşimleri daima göz önüne alınmalıdır. İşletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar verecek veya olumsuz etki yapacak faaliyetlerini ortadan kaldırarak sosyal dengeyi korumalı, diğer taraftan toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetleri bularak sosyal faydayı arttırmalıdır. Başka bir deyişle, işletme kendi işlevlerini yürütmeli, iktisadi ürün ve hizmetlerin üretiminde kaynakları etkili ve verimli kullanılmalıdır. Ancak işletmeler, aynı zamanda, artan bir biçimde daha geniş sosyal rollere de sahip olmalıdır. Sosyal sorunları çözmek için kendi kaynaklarını kullanmalıdır. Çünkü işletmeler, toplumun değişen beklentilerini göz önüne almadan yaşamlarını devam ettiremezler. Günümüz şartları içerisinde işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve çevre faktörlerini dikkate almak zorundadır. Günümüzde – işletmenin çevre değişikliklerine nasıl uyum sağlayacağı, - kendi faaliyetlerinin çevreye etkisinin ne olacağı konusunda hazırlıklı olmayan bir yönetim düşünülemez³⁷.

Bir işletme her şeyden önce yaptığı veya ürettiği tüm faaliyetlerde işletmenin kurucuları ve ortakları ile toplumun en üst seviyede çıkarlarını gözetmek durumundadır. Bunun içinde işletme için oluşturulan ve örgüt kültürünün merkezini oluşturan etik değerler ve normların işletmenin bütün iletişim gruplarına benimsetilmesi gerekmektedir. Özellikle çalışanlar, işletmeyi toplum ve iletişim grupları karşısında temsil ettiklerinden nerede ne zaman ve nasıl davranacaklarını bilmek durumundadırlar. Bir başka önemli gerçekte işletmenin, kendi içinde bütün bu normların ve etik değerlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol eden veya çalışanların bu değerleri benimsemesine yardımcı olabilecek denetçi diye adlandırılacak kişileri görevlendirmesidir. Böylelikle işletme toplumun karşısına belli kuralları ve değerleri sürdürme ve en azından kendi üzerine düşen görevi, sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirme sözü vermektedir³⁸.

³⁷ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s.155-157. Ayrıntılı bilgi için bkz. Stephen P. ROBBINS, Mary COULTER, *Management*, Prentice Hall, USA 1999, s.142-175

³⁸ Gareth, R. JONES, Jennifer M. GEORGE, Charles W.L. HILL, *Contemporary Management*, McGraw Hill USA 2000, s.160-166

1.3.2.1. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN BAŞLICA SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

Bir toplumda çözülmesi gereken pek çok sorun ve yerine getirmesi gereken sosyal görev vardır. Ancak herhangi bir işletme hangi sosyal sorunları çözmeye çalışmalıdır ? İşletme sosyal sorumluluklarını hangi kriterlere göre üstlenmelidir ? gibi sorular her zaman geçerli olabilecek şekilde cevaplandırılmaz. Bir işletme, çeşitli hizmetlerle toplum yaşamının niteliğini geliştirmeye katkıda bulunabilir. Bunlar, işletmenin sahip ve yöneticilerinin değerleri, onların karar kriterleri, işletmenin kaynak ve olanakları ile toplumun gereksinim ve beklentilerine bağlıdır. Çevrenin korunması, çalışma yaşamının niteliğinin geliştirilmesi, fiyat indirimleri, kaliteli ve gelişmiş ürünlerin sunulması, kapasiteli ve profesyonel işgörenlerin yetiştirilmesi, yeni ve daha uygun teknolojilerin araştırılması, üretimi ve tüketimi özendirmede israf ve firelerin önlenmesi, hurda ve kullanılmış ürünlerin yeniden üretim sürecine sokulması, yatırımların toplumun gereksinimlerinin önceliğine göre yapılması, uzun vadede tüketicilere ve topluma zarar verecek yatırımların çok karlı bile olsa terk edilmesi, eğitim ve geliştirme etkinliklerinin özendirilmesi ve desteklenmesi, gelişmemiş ülkelerle iş anlaşmalarına öncelik verilmesi gibi etkinlikler birer sosyal sorumluluk konusudur. Bu konular değişik biçimlerde gruplandırılarak incelenebilir. Örneğin, işletme içi ve işletme dışı sorumluluklar veya hukuki, ahlaki, ekonomik,.... sorumluluklar gibi. Ayrıca bu konular, kendi içinde işgören hakları, toplum hizmeti, çevreyi koruma, tüketiciyi koruma, eğitim ve sosyal yardımlar, şehir planlaması, kültür ve sanat etkinlikleri, sağlık hizmetleri biçiminde gruplandırılabilir. Bu konuyu altı ayrı başlık altında sıralayacak olursak³⁹; Sosyal Değerler ve İş Ahlakı, Sahip olunan gücü kötüye kullanmamak, Doğal çevrenin Korunması, Tüketicinin Korunması, Çalışma Yaşamının Niteliğinin Geliştirilmesi, Sosyal Faydayı Artıracak Yatırımların Yapılması, Sosyal Yardım ve Desteklerde bulunulmasıdır.

Özetleyecek olursak; Ahlak ve sosyal sorumluluk günümüz işletmeleri için önemini giderek belirginleştirmektedir. Ahlak; neyin iyi / kötü, neyin yanlış veya doğru olduğu ile ilgili kişisel inançlar iken sosyal sorumluluk; örgütün sosyal çevresi

³⁹ Ayrıntılı bilgi için bkz. DİNÇER, A.g.k. s.158-163

ve bu çevrenin tüm işlevlerine yaptığı katkılar veya bu çevreyi koruma için yaptığı çabalar ve örgüt için bir zorunluluktur⁴⁰. Bir başka deyişle, İşletme ekonomik amaçları yanında sosyal görev ve sorumlulukları; a) stratejik amaçları içinde ele almalı ve buna göre planlar yapmalıdır, b) bu tepe yönetiminin önemli bir ögesi olarak değerlendirmelidir ve c) bu düşünceleri her kademedeki yöneticilere ve çalışanlara benimsetmelidir. Böylece verilen stratejik kararlar için uygun bir amaç belirlenecek ve ideal bir davranış modeli oluşturulabilecektir.

1.3.3. İŞLETME ÖRGÜTLERİNİN TOPLUMSAL

SORUMLULUK ANLAYIŞININ HALKLA İLİŞKİLER POLİTİKALARINA YANSIMASI

Halkla ilişkilerden başarılı sonuçlar almanın temelinde yönetimin toplumsal sorumluluğa verdiği önem yer alır. Kamu yararına çalışmayan ve kamu yararına çalıştığını iyi biçimde ortaya koyamayan örgütlerin halkla ilişkiler faaliyetini yürütmesi zordur. Şu halde halkla ilişkilerin toplumsal sorumluluğuna dayanacak politikalarında, çevresinde yer alan baskı gruplarıyla kuracağı ilişkilerin biçimi ve kalitesi de önemli rol oynayacaktır. Halkla ilişkiler politikasını oluşturmada işletmenin yönetsel politikalarının büyük bir rolü olacağı açıktır. Toplumsal sorumluluğu olmayan bir kuruluşun toplumsal sorumluluğu varmış gibi davranması inandırıcı olmaz. Bir görüşte belirtildiği gibi Halkla ilişkiler, insanların istediği şeyi yine onların istediği şekilde yapma felsefesidir. Yapmak, söylemekten çok daha fazla önemlidir. Bu açıklama halkla ilişkilerin halk üzerinde güven yaratmaya dayandığının en iyi kanıtıdır. Söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılık olmayan kuruluşların politikalarının gösterişe dayandığı kısa bir süre içinde anlaşılabilir, kuruluşun toplumda olumsuz bir imajı yerleşebilir. İşgören ile işveren, firma ile tüketici arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetsel politikaların topluma yansıtılması görevi halkla ilişkilere aittir. Halkla ilişkiler toplumca hoş görülme-yen yönetsel uygulamaları kamufle etmek süsleyip topluma pazarlamak değildir⁴¹.

⁴⁰ Gregory MOORHEAD, Ricky W. GRIFFIN, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Comp. USA 1995. s.37

⁴¹ Ayrıntılı bilgi için bkz. BUDAK&BUDAK, A.g.k. s.112 - 115

4. İŞLETME VE İLETİŞİM

1.4.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim sözcüğü, Latince kökenli communication sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim diyoruz. Batı dillerindeki communication sözcüğünün Latince'deki communis sözcüğünden gelişi de bunu gösteriyor. Benzeşenlerin oluşturduğu ortaklık ya da topluluk anlamına gelen bir sözcükten kaynaklanıyor communication ya da iletişim kavramı. Belirli bir coğrafya parçasında aynı doğa koşulları içinde varlıklarını sürdürmek için araç ve gereçler bulan bu konuda çeşitli bilgiler üretmiş bulunan bunları belirli işbölümü yöntemlerine göre kullanan kendi aralarındaki bu işbölümünden kaynaklanan farklılaşmaları haklılaştırmak için çeşitli değerler ve inançlar üreterek toplumun farklı kesimlerini ortak üst kimlikler içinde kaynaştırmayı amaçlayan insanların etkinliğidir iletişim.

İletişim yalnızca sözel bir süreç değildir. İnsan ile insanın karşılaştığı, ilişki kurduğu her yerde, her durumda, her mekanda ayrı bir dil biçimi içinde kodlanmış iletişim süreci yaşanır. Dil yalnızca sözel bir kodlamaya dayanmaz hiç sözel bir süreç olmaksızın bir müdür odasının, memurların topluca oturduğu servislerden ayrı ve farklı bir mekan olarak düzenlenmesi de bunu gösterir. Mekanın işbölümünden kaynaklanan insanlar arasındaki toplumsal konum farkına göre düzenlenmesi sözel olarak hiç söylenmese de o mekana giren herkesin anlayabildiği bir dil biçimi oluşturur. Giyinme biçimlerimiz, yakamıza taktığımız rozetler, ait olduğumuz gelir grubunu, eğitim düzeyimizi, toplumsal çevrelerimizi ele veren mimik, jest ve konuşma tarzımız birer dil biçimidir. İnsanların karşılaşma ortamlarında kimin kim olduğunu söyleyen, insanlar arasındaki sözel iletişim değil giyim/kuşam nesnelerinin görünümünün oluşturduğu dilsel kodlamadır. Bütün bu tablodaki kodların çözümü ise yaşanan kültür içinde öğrenilmiştir⁴².

⁴² Ünsal OSKAY, İletişimin ABC'si, Der Yayınları İstanbul 1997, s.9 –15

İletişim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur; insanoğlu varolduğu ilk andan itibaren kendisi ve çevresiyle olan ilişkilerinde kendisini hep bir iletişim ağının, iletişim etkinliklerinin içerisinde bulmuştur. Hem kendimiz hem de başkalarıyla olan etkileşimlerimizde yaşamımızı zenginleştiren veya fakirleştirebilen iletişim, kişisel olduğu kadar toplumsal bir süreçtir. İnsan ilişkilerinin özünü oluşturan iletişim davranışlarımızla, iletmek istediğimiz mesajı karşımızdakine istediğimiz biçimde aktarabilmek ve ondan beklediğimiz tepkiyi alabilmek çabasına gireriz. Yaşam boyu süren bu iki yönlü alışveriş çabamız, gerçekte doyumlulu ve uyumlu bir yaşamı gerçekleştirmeye yöneliktir. Ne var ki, bunda her zaman başarılı olduğumuzda pek söylenemez. İnsanoğlunun doğduğu andan itibaren yapageldiği bir eylemde pek de başarılı olamaması ve sık sık iletişim kazaları yaşamaları, ilk bakışta bir paradoks gibi gözüktse de, gerçek şu ki, çok güçlü bir araç olan iletişimi yeterince bilmiyoruz ve gereğince kullanmıyoruz. Bir diğer paradoks ise, en etkili iletişim biçimi olan konuşmanın yanı sıra, yazılı, basılı ve elektronik kitle iletişim araçlarının en son etkinliğe ulaştığı çağımızda hala iletişim sorunlarının yaşanması iletişimi başarısız kılan ya da zorlaştıran fiziksel engellerin hızla yok olmalarına karşın psikolojik engellerin hala sürdüğü görülmektedir. Psikolojik gürültü olarak varlığından söz edilen psikolojik süreçlerin, gerçekten de kişilerarası iletişim aksaklıklarında payı büyüktür. Kullanıma bağlı olarak kimi zaman yapıcı, kimi zamansa yıkıcı bir araç olabilen iletişim sürecini anlayan ve bilinçli uygulayan birey, hem kendisi ile hem de çevresiyle kurduğu etkileşimlerin temelinde yatan psikolojik süreçleri anlar böylece sözü edilen psikolojik engelleri en aza indirgeyerek zamanla hedefe ulaşma, istediğini elde edebilme becerisi kazanabilir⁴³.

İletişim, birey ile birey, birey – grup, birey – toplum, grup ile grup, grup – toplum ve toplumlar arasındaki doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları yönünde karşılıklı ilişki, etkileme diğer deyişle etkileşimi içerir. İletişimin toplum düzlemindeki bu genel kavramsal içeriği, örgüt ortamında aşağıdaki ilişki ve etkileşim yapılarıyla karşımıza çıkmaktadır⁴⁴:

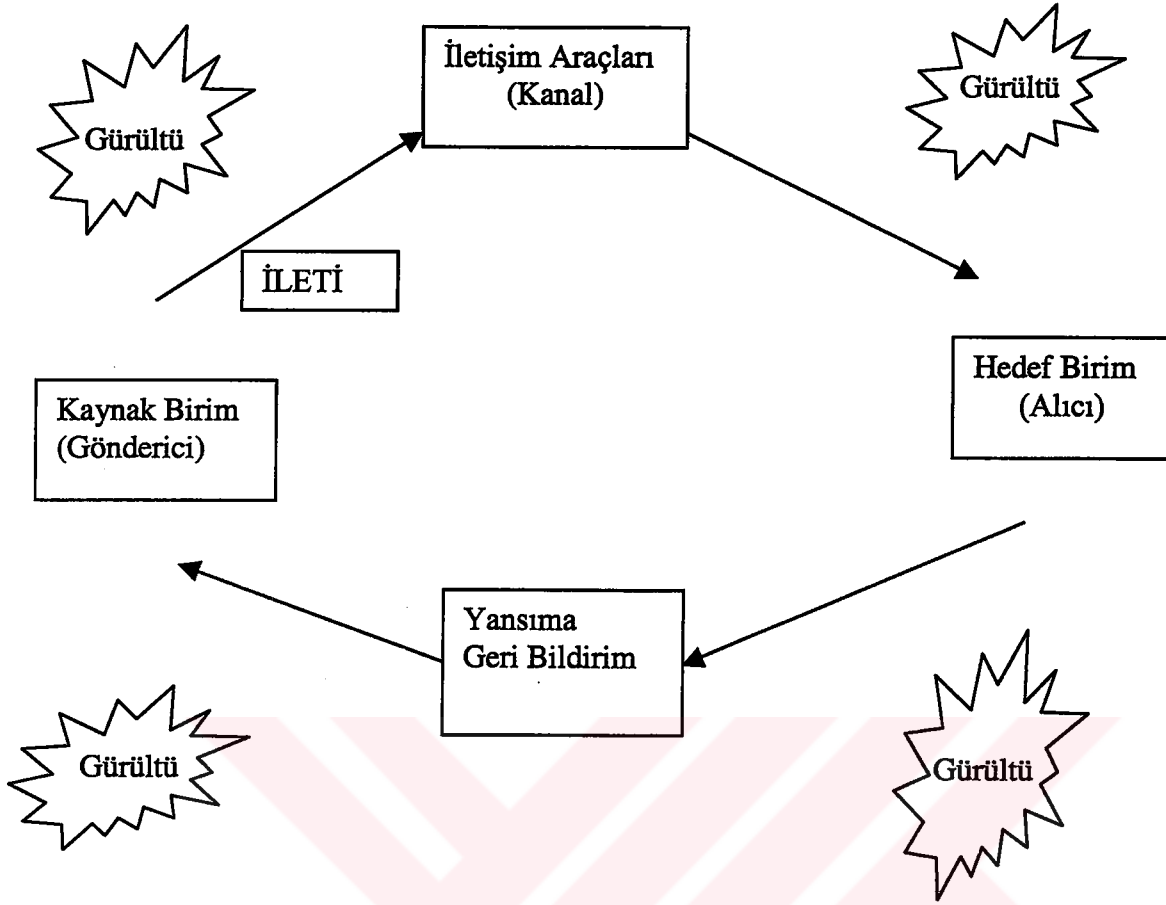
⁴³ Nurdan ÖZARALLI, “Etkin Örgütsel İletişim”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Kalder ve TPD Yayınları, İstanbul 1996, s.69 - 70

⁴⁴İnal Cem AŞKUN, “Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları” Kurgu, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 248/168 Sayı 4, Ekim 1981, s.1-2

- Biçimsel örgüt yapısının birimleri içindeki ve aralarındaki ilişkiler ile etkileşim
- Biçimsel olmayan örgüt yapısının iletişim ağı (örgütteki grup içi ve gruplararası ilişkiler ve etkileşim)
- Örgütün biçimsel yapısında yöneticilerin kendi birimlerinde astlarıyla iletişimi
- Biçimsel yapıda yöneticilerin kendi birimleri dışındaki diğer birimlerin, yönetici ve çalışanlarıyla iletişimi
- Örgüt üyelerinin veya çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısıyla iletişimi
- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları arasındaki iletişim
- Örgütteki önderlerin kendi aralarında ve izleyicileriyle iletişimi
- Örgütün yakın ve uzak ilişki çevresinde yer alan diğer örgütlerle biçimsel ya da biçimsel olmayan nitelikteki iletişimi

Bilgi, veri, fikir, düşünce, algı, anlayış, yaklaşım, sezgi, arzu, istek ve duyguların bir kişiden diğerine aktarılarak karşılıklı etkileşimin sağlanması süreci iletişim olarak adlandırılmaktadır. İletişim bir mesaj alışverişidir. Bu sürecin işleyebilmesi için en az iki kişinin varlığına gereksinim duyulmaktadır. İletişim süreci iki kişi arasında oluşabileceği gibi kişi ve grup, grup ve grup, kişi ve topluluk arasında da oluşabilmektedir. İletişim sürecini kısaca şematik olarak belirtecek olursak⁴⁵;

⁴⁵ Suna TEVRUZ, İnci ARTAN, Tülay BOZKURT, *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Beta Yayınları, İstanbul 1999, s.158-159.



Şekil - 1 İletişim Süreci

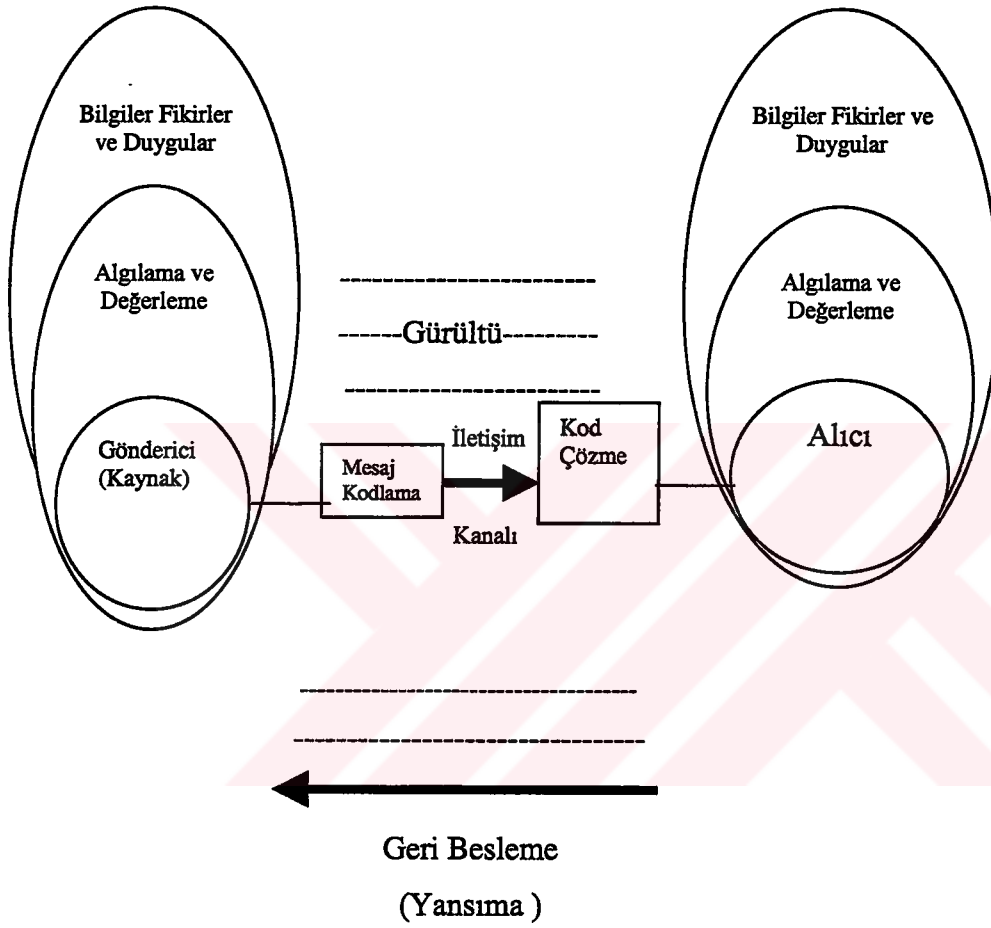
Kaynak : TEVRUZ.. vd, Davranışlarımızdan Seçmeler, s.159

1.4.2. İLETİŞİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Bir iletişim süreci başlıca yedi unsuru içermektedir. Bu unsurlar sırasıyla, 1) Kaynak Birim (Gönderici), 2) Göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri, 3) İleti, 4) İletişim kanalı, 5) Hedef Birim (Alıcı), 6) Çevre Koşulları, 7) Yansımaya (Geri besleme). Bu kavramların açıklamaları için ⁴⁶;

⁴⁶ Ayrıntılı bilgi için bkz. Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta yayınları, İstanbul 1998, s.325. Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 1999, s.385-386 Ayrıntılı bilgi için bkz. Michael W. DRAFKE, Stan KOSSEN, *The Human Side of Organizations*, Addison Wesley Longman, USA 1998, s. 52-88. Ayrıntılı bilgi için bkz. Haluk GÜRGEN, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul 1997, s. 20-21.

Bir iletişim mekanizması aşağıda görüldüğü biçimde şematize edilebilir⁴⁷.



Şekil 2 - İletişim Süreci ve Mekanizması

Kaynak : Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, s.326

⁴⁷ EREN, A.g.k. s.326

1.4.3. ÇEVRESEL VE SOSYO – KÜLTÜREL OLGULARIN İLETİŞİMDE ÖNEMİ

İletişim yalnızca iki birey arasında bir düşünce, bilgi ya da davranışın aktarılması biçiminde açıklanmaya elverişli olmayan, karmaşık bir kültürel süreçtir. Herhangi bir iletinin iki birey arasında aktarılması, tarih içinde zaman ve yer kavramlarıyla bağlıdır. Bir iletinin üretilmesi belli bir bilgi birikiminin kullanılmasını gerektirmektedir. Bilgi birikimi ise insanlığın deneyimlerinin ortak simgelerle kavramlara dönüştürülmesinden geçmektedir. İnsanın çevresini algılaması, belirli biçim ve içeriklerde simgelerle tanımlaması ve yarattığı sözcüklerden ya da simgelerden dizgeler oluşturması genel anlamda dil denen kültürel aracı oluşturmuştur. Dili, geniş anlamda sözcükler ya da davranışlarla aktarılan simgesel tanımlamalar olarak ele alırsak, değişik çevrelerin ve yaşam biçimlerinin bu simgelerin değişik yapılanmalarına yol açtıklarını belirleriz. İletişim sürecinin temelini, iletiyi üreten ve tüketen bireylerin üzerinde anlaştıkları ortak kavramların bulunması oluşturmaktadır. İlkel insanda bu ortak kavramların azlığı bir iletişim sıkıntısı yaratırken, giderek bu kavramların çoğalması dilleri yaratarak iletişim sürecini zenginleştirmekte ve karmaşıktırmaktadır. Artık sorun değişik çevre koşullarında ve değişik toplumsal ekonomik yapılarda oluşan yaşam biçimlerinde, değişik kültürlerde ortaya çıkan değişik diller arasında iletişimin gerçekleşmesine dönüşmektedir⁴⁸.

Bireylerarası iletişimde en önemli özelliklerden birisi , kişilerin iletişimde bulundukları sosyo – kültürel ortamın özelliklerine göre hareket ettikleridir. Örneğin; bir örgüt hiyerarşisinde üstlerin, astlarıyla astların da üstleriyle olan ilişkileri hiyerarşik bazı değerler ve tabular içinde cereyan eder. Bir başka deyişle, belirli orunlar, statüler, prestijler ve görevler insanları belirli sınırlar içinde iletişim kurmaya zorlamakta, kişisel sınırları ve toleransları belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunun yanında toplumun kültürel değer ve alışkanlıkları, örf ve adetler kültür düzeyi gibi bazı olgular iletişimde mesajın oluşturulması, iletilmesi, kodun çözülmesi ve kişisel kabul alanları ve toleransların belirlenmesinde oldukça önemli roller oynamaktadır⁴⁹.

⁴⁸ Ersan İLAL, İletişim, Yıgınsal İletim Araçları ve Toplum, Der Yayınları, No 57, İstanbul 1997. s.19-20

⁴⁹ EREN, A.g.k. s. 332-333

1. 4. 4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bugün hızla değişen ve karmaşıklaşan dünyamızda, bilgi edinme ve iletme, duygu, düşünce, görüş ve olguları paylaşma ya da değiş tokuş etme ve sorun çözme, yaşantımızın kaçınılmaz bir parçasıdır. Çağdaş tanımıyla iletişim, değişik bakış açılarına sahip ama ortak sorun çözümünde sistemin birer parçası olarak birbirlerine bağımlı olan insanlar arasında işbirliği ve bir uzlaşma sağlamaya yönelik çabalar bütünüdür. Sosyal yaşantının tüm etkileşimlerinde yer alan bu çabalarımızda, etkin olabildiğimiz gibi çeşitli iletişim kazalarına uğrayarak “yaralanıp, ölmekte”, iletişime bilinçsiz yaklaşımlarımızla bir maliyet ödemekteyiz. Bu maliyetler, çağımızın hızla değişen, rekabet ortamlarında yer alan örgütler açısından daha da yüksek olabilmekte. Örgütler, “üretim ve hizmet” için bir araya gelmiş, değişik görüş ve bilgilere sahip, farklı ama ortak amaca ulaşmak için birbirlerine de bağımlı olan insanların oluşturduğu birimlerdir. Bu insanları birbirine bağlayan örgütsel iletişim sistemleri ise, üretime yönelik uzlaşmayı sağlamaya yönelik sistemlerdir. Daha geniş açıdan bakıldığında, bugün örgütler, yalnız üretime yönelik, örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasının dışında, “dış dünya” ile ilişki kurma, çevreden aldıkları bilgiyi, örgüt içindeki bilgi işlem merkezlerine aktarıp bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum gösterebilme çabasının da içerisindeyler. Gerek örgüt içindeki uyum, ortak görüş ve eşgüdümü sağlamaya, gerekse de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik bu eylemlerdeki başarı, örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmakta saklıdır⁵⁰.

Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları, betimlemeleri ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek olan işgörenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olamaz. Örgütün işleyebilmesi için örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi zorunludur. Örgütte yapılan, yapılacağına ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi ve yaşaması için gereklidir. Böylece bilgi; örgütü işleten girdilerden biridir. Bilginin, örgütte gerekli birim ve kişilere ulaştırılmasının sağlanması da yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Yönetici, örgütü içinde yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde, bunu etkili çalıştırabildiğinde – örgütünde neler yapıldığını

⁵⁰ ÖZARALLI, A.g.k. s.70-71

tanımlayabilir – bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir – örgütün etkililiği, işgörenlerin işten doyumunu için gerekenleri anında yapabilir – yönetim sürecinin etkili olmasını sağlayabilir. Örgütün olağan işleyişi sırasında bu derece gerekli olan iletişim süreci, özellikle yöneticinin sorun çözmesi gerektiğinde daha da önem kazanacaktır. Çünkü, sorun çözme esnasında artan yüksek gerilimli kararsızlığı, gereken düzeye düşürecek olan en önemli etken yeterli bilginin sağlanması ve bu bilginin sorunu çözecek işgörenler ve yöneticiler arasında sağlanmasıdır⁵¹.

Örgütsel iletişim; toplumsal bir sistem olarak örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın, uzak çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde, kişilere, gruplara; amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusudur⁵².

Örgütsel iletişim; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli birim ve ögeler gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur⁵³.

Örgütte her gün bir çok insanla iletişime girilir. Bir müşteriden gelen soruya yanıt vermek bile, organizasyon içinde iki ya da daha çok kişi arasında bilgi alışverişini gerektirir. Kişiden kişiye bilgi alışverişinin sağlandığı kanallar, organizasyonun iletişim ağını oluşturur. Örgütle çevresi arasında da böyle bir ağ vardır. Bunlar çoğunlukla tanımlaması güç, karmaşık ağlardır. Örgütün yazıya geçirilmemiş iletişim kurallarını ihlal eden biri büyük bir felakete neden olabilir. Verimli bir örgüt aynı zamanda bu hedef ya da amaca varmak için gerekli ilişkileri oluşturan bir yapı da oluşur. İletişim ağı, bu örgütsel yapıya dayanır. Yöneticiler bazen astlarına bilgi vermeyi ihmal ederler. Belki de onların buna gereksinimi olmadığını düşünürler. Bazen de “Onlara söyledim” tuzağına düşerler çünkü dil kullanımı kişiden

⁵¹ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü Eğitim Fak. Yayınları No. 111, Ankara 1982. s. 150

⁵² AŞKUN, A.g.k. s.3

⁵³ İlker AKAT, Gönül ve Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 1994. sf.272

kişiyeye değişmektedir. Yöneticinin mesajı yanlış anlaşılabilir ya da farklı bir bağlamda yorumlanabilir. Bu durumda yönetici “Onlara söyledim” diye düşünürken, elemanlar da kendilerine gerekli bilgilerin verilmediğinden yakınır. Bunun için mümkün olduğunca basit ve dolaysız bir dil kullanılması gerekir. Bilgi akışında bir başka ciddi sorun da alt kademelerden gelen tepkilere dikkat edilmemesi ya da böyle bir tepki gösterilmemesidir. Bunun bir nedeni korku olabilir. Alt kademedekiler özellikle yöneticilerinin performansları ile ilgili kanılarını ifade etmekten çekinebilirler. Yöneticilerde kendilerini odalarına kapatarak bu tutumu besleyebilirler. Örgüt içinde daha destekleyici bir ortam yaratılması iletişim akışının daha iyi olmasını sağlayacaktır. Çalışanlar örgüt şemasında yetkilerine göre de sıralanır. Şema içindeki yerleri örgütte hangi işi yaptıklarına ve hiyerarşinin neresinde olduklarına bağlıdır. Örgüt şemasında temsil edilen yapı “emir-komuta zinciri ” de denebilecek iletişim kanallarıdır. Ne var ki, modern iş yerlerinde iletişim akışının sadece bu kanallardan yapılması düşünülemez. Biçimsel olmayan sistemin işe karıştığı yer burasıdır. Biçimsel olmayan sistem, işgörenlerin işlerini iyi ve zamanında yapabilmek için resmi yapının dışında oluşturdukları çeşitli iletişim modellerini kapsar⁵⁴.

1. 4. 5. ÖRGÜTÜN TEMEL İLETİşİM TÜRLERİ

Örgütte İletişim; yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel biçimde gerçekleştirilebilir. Bir iletiyi iletirken bu iletişim türlerinden birine veya birkaçına başvurabiliriz. Örgütte İletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılarak da incelenebilir. Örgütteki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim hakkında genel bir bilgi verecek olursak⁵⁵;

1. 4. 5. 1. BİÇİMSEL İLETİşİM (Formal İletişim)

Bir işletmenin örgütsel yapısı yönünde meydana gelen iletişim sistemine “Biçimsel İletişim” denir. Biçimsel iletişime bağlı bir biçimde ast ve üstler arasındaki ilişki işlerlik kazanır. Biçimsel iletişimde otorite kaynağına, işletmede yetkinin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniş tarzına göre düzenlenen özel bir iletişim ağı

⁵⁴ Fran SAYERS, Christine E. BINGAMAN, Ralph GRAHAM, Mardy WHEELER, Yöneticilikte İletişim, Rota Yayınları, İstanbul 1993

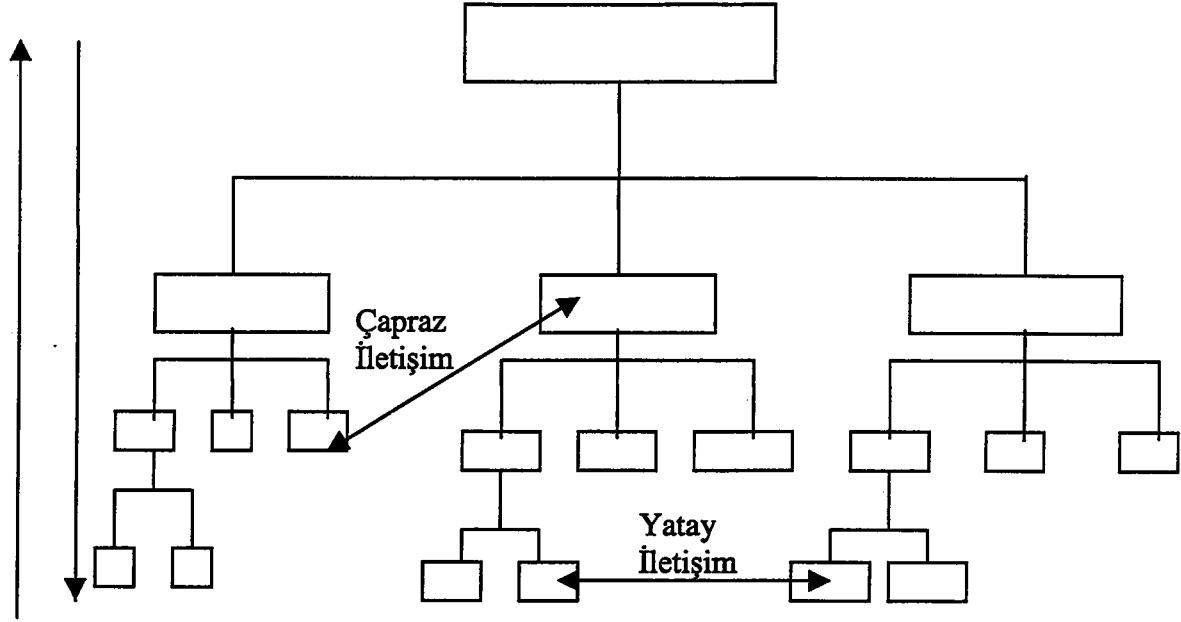
⁵⁵ Mümin ERTÜRK, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul 1995, s.147

içinde gerçekleşir. Biçimsel iletişimin amacı grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, işgörenlerin işten tatmin sağlamaları amacıyla istenen tutumu oluşturmak ve ilgili kişilere gerektiğinde bilgi iletmektir.

Klasik örgüt şemaları aynı zamanda biçimsel iletişim sistemleri olarak da düşünülebilir. Bu durumda şemadaki yetki ilişkilerini gösteren bağlar iletilerin aktığı biçimsel iletişim kanalları olarak ele alınabilir. Dolayısıyla, en üst kademeden gönderilen bir ileti, örgüt bağına takip ederek bir alt kademeye veya yukarı doğru iletişimde bir üst kademeye doğru akar. Ancak örgütlerdeki bu tür iletişimin bazı sorunları vardır. Örgüt kademeleri arttıkça iletilerin filtrelenmesi olasılığı artmaktadır. Her kademedeki iletiler o pozisyonu işgal eden kişinin olaya yaklaşımına göre ya filtrelenip özünden kaybetmiş olarak aşağıya akmakta veya bazen de ileti o kademede hiçbir değerlemeye tabi olmadan geldiği gibi aşağıya akmaktadır. Birincisinde yöneticiler bazen bir alt kademeye gitmesi gereken iletiyi çeşitli nedenlerle göndermemekte veya eksik ya da gecikmiş olarak göndermektedir. Bu durumun çeşitli nedenleri olabilir. Ancak iletişimi kontrol eden kim ise, diğer kişilerin kendine bağlı olduğu düşünülürse, bu kişinin diğerlerine oranla daha güçlü olacağı bilinmektedir. Bazen iletişim örgüt içi güç mücadelelerinin bir aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca astlar son durumu bilmedikleri için (ileti kendilerine ulaşmadığından) bir üst yöneticiye bağımlılıkları artmaktadır. Bu durum bazı yöneticiler tarafından prestij kaynağı olarak görülebilmektedir. İkincisinde ise, yönetici bir üst kademeden gelen iletiyi, herhangi bir değerlemeye tabi tutmadan olduğu gibi alt kademeye aktarmakta ve bu alt kademe iletiyi yorumlamak durumunda kalmaktadır. Başka deyişle, iletiyi ilk alan üst kademe yöneticisi, olayın içine girmemekte, kendisini ileti ve ilgili olayla özdeşleştirmemekte, kendisini biraz dışarıya çekmektedir. Dolayısıyla bir nevi “havale memuru” gibi hareket etmektedir. Bu durumun en önemli sakıncası, iletiyi algılamak durumunda olan kişilerin iletinin ilk muhatabı olmamalarıdır. Bu kişilerin iletiyi doğru algılayabilmek için gerekli bilgilere sahip olmamaları halinde iletişim sorunları çıkacaktır⁵⁶.

⁵⁶ KOÇEL, A.g k., s. 399-400

Dikey İletişim



Şekil 3 - Biçimsel İletişim Türleri
Kaynak: KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, s. 397

1. 4.5. 2. BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM (İNFORMAL İLETİŞİM)

Biçimsel iletişimin etkinliğini arttırmak için zaman zaman biçimsel olmayan iletişim yollarına da başvurulabilir. Bazı hallerde de yöneticiler ve işgörenler aracısız olarak birbirlerine gerekli bilgileri aktarabilirler. Bazı hallerde de işin etkinliğini arttırmak veya işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişimin katı kalıplarının dışına çıkarak hızlı bir biçimde bilgi aktarma yolu seçilebilir. Düzenlenen yapı içerisinde doğal olarak oluşan, söylentileri, önyargılı tahminleri de kapsamına alan bir iletişim tarzıdır. Bu iletişim tarzı işgörenlerin sosyal tatmin bulmaları, kendilerini rahat hissetmeleri bakımından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir.

1. 4. 6 . ETKİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Sektörüne bağlı olarak, ürün, hizmet ya da bilgiyi üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin en etkili biçimde eşgüdümlemesi, bu görevlere yerleştirilen uygun kişiler arasındaki iş ve düşünce birliğinin sağlanması örgütsel iletişimin temelini oluşturur. Etkin iletişim, örgütlerde hayati bir unsurdur. Yapılan bir çok araştırma, etkin bir örgütsel iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikayetleri azalttığını, buna karşın iş motivasyonu, iş tatmini, üretkenlik ve bunların sonucunda karı arttırdığı göstermiştir. Üretken bir işgören istendiğinde öncelikle işgörenin ne düşündüğünün sorulması gerekir. Çünkü örgütsel kalite, katılım olmaksızın imkansızdır, kalite “empoze” edilemez, paylaşılmış fikirler ve tanımlardır. Reilly ve DiAngelo, Jr (1980, s.138)⁵⁷ “Örgütlerin çalışanları için, geleneksel iş tasarımları ve tanımlarını sağlayabileceklerinin çok ötesinde, bir güven ve güvenlik ortamı sağlama gereksinimleri olduğuna” değinmiş ve “etkin iletişim; uyum, birlik, ortak kararlar ve ortak kaygıların yanı sıra, güven ve güven ortamıdır” demişlerdir. Etkin örgütsel iletişim çalışmalarında sürekli olarak, gerek yöneticilere ve gerekse de işgörelere saygı duyulan bir ortamın gerekliliği vurgulanmaktadır. Bireyler kendilerini destekleyen bir ortamda çalışmanın gerekliliğini savunmaktadırlar. Cüceloğlu⁵⁸, destekleyici iletişim ortamını, açık iletişim ortamı olarak adlandırırken, bu düzeyde iletişim kurmanın, karşımızdakine güven duyup değer vermenin, aynı şekilde karşımızdakinin de bize açık olmasını, güven duyup değer vermesini sağlayacağını belirtmiştir. Sonuç ise, daha iyi insan ilişkileri, daha etkin sorun çözümü ve daha yüksek verimlilik⁵⁹.

Etkin insan ilişkilerinin kurulması için dört temel koşul gereklidir. Bunlar; İletişim, Ekip çalışması, Kendini Geliştirme ve diğerlerinin geliştirilmesidir. Bu maddelerin açıklamaları için ⁶⁰;

⁵⁷ Ayrıntılı bilgi için bkz. Reilly, B.J. & diAngelo, J, *Ideology and a New Pragmatism*, Advanced Management Journal, March 1985.

⁵⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz. CÜCELOĞLU, D, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1992, s.155

⁵⁹ ÖZARALLI, A.g.k. 72-73

⁶⁰ Peter F. DRUCKER, *Etkin Yöneticilik*, (Çev.Ahmet Özden-Nuray Tunalı), Yön Yayıncılık, İstanbul 1992, s. 85 – 89

1.4.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, bireyin örgüt içindeki davranışı ve bu nedenle iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından son derece önemlidir. Örgüt kültürü, örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle örgüt kültürü, üyelerinde paylaşılan anlamlar, inançlar, değerler demektir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır⁶¹.

Her işletmenin bir kültürü vardır. İşletmeleri bir makine veya bilgisayar olarak görmemek gerekir. Her işletmeyi ayrı bir kültür olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Örgütsel kültür, işletmenin bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bütünleşme ve kaynaşma, işletmenin ulaşmayı arzuladıkları öncelikli amaçlar arasındadır. Bütünleşme, çalışanların istekli olarak işletmeye verdikleri enerji ve içten bağlılıktır. Başka bir deyişle, çalışanların işletme ile olan psikolojik bağlıdır. İşletme üyeleri, paylaştıkları bir takım kültürel öğeler (inançlar, değerler, normlar vb) aracılığıyla işletme ile, diğer çalışanlarla ve işletmenin amaçlarıyla bütünleşirler. Buna bağlı olarak, güçlü bir kültüre sahip işletmelerin çalışanları arasında dostluk, samimiyet ve güven gibi insani duygular hızla gelişir. Bu ortam aynı zamanda işletme içi iletişime önemli katkılar sağlar.

Güçlü kültürler, çalışanlar arasında bağlılık, bağlılığın oluşturulması ve devamında en önemli rolü oynarlar, çalışanın işle bütünleşmesini ve örgütün değerlerine olan inancını geliştirirler. Bilinçli ve güçlü bir kurum kültürünün oluşturulup korunmasında özen gösterilmesi gereken en önemli nokta ise, etkili bir örgütsel iletişimdir. Örgüt içi iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve örgüt kültürünün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu da halkla ilişkiler yönetiminin örgüt içine yönelik yapacağı çalışmaların önemini artırmaktadır. Planlı faaliyetlerle etkili bir iletişim kurmak ve tatmin düzeyi yüksek çalışan

⁶¹ Cengiz ÜZÜN, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir 2000, s.119-120

ilişkilerini bir güven ortamında geliştirmek, halkla ilişkiler yönetiminin sorumluluğu altındadır. Bir kurumun kültürü ne düzeyde olursa olsun, halkla ilişkiler yönetiminden beklenen; mevcut kültürü çalıştırması ve yürütmesidir. Değişik teknikleri kullanarak örgüt kültürünü çalışanlara ve kuruma yeni katılanlara iletme, bireyleri mevcut kültürle bütünleştirmek ve bu sürecin önemli bir parçası olan yansımayı alarak yönetime sunmak, halkla ilişkiler yönetiminin birincil sorumluluklarındandır.

1.4.7.1. BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN YAPI İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER BAĞINTISI

İnsanlar iş giysilerinin içine girdiklerinde, doğalarını, kişiliklerini değiştirmezler, Aron'un bu sözü, çalışma ortamının kişiyi, tüm kişisel özellikleri ile kabul etmesi gerektiğini anlatmaktadır. İşgörenlerin iş veriminin artması, işyerindeki toplumsal ve ruhsal doyumunun artmasına bağlıdır. Burada işgörenin güdülenmesi ve veriminin artması, işgörenin gereksinimlerinin iş yerinde ne derece karşılandığı ile ilgilidir. Gereksinimler birincil güdüleyicilerdir. Daha çok para kazanmak, yüksek ücretlendirilme, ödüllendirilme, derece yükseltme vb. pek çok ölçüt araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. İşgörenler için önemli olan, işyerinde saygı görmek, insanca davranış ve daha sonra işte yükselme ve en son para kazanmaktır. İşgörenlerin bu çeşit isteklerinin karşılanması, onların sorumluluktan kaçmalarını engellediği gibi, yaratıcılık kaybının da ortadan kalkmasını sağlar. Rahat ve huzurlu bir ortamda işine kendini verebilme ve en yüksek verimi alabilme şansı artmaktadır. Kişisel sorunlarını çözememiş, kendini bulunduğu ortamda anlatamamış, kafası karışık bir işgörenin ne denli başarılı olacağı tartışılır. İşyerinin işgörelere uygun duruma getirilmesi son derece önemlidir. Ayrıca işgörelere uygun durumun belirlenmesi için işgöreleri tanımak gerekmektedir. Burada tanıma ve uygun düzeni oluşturma görevi, halkla ilişkiler biriminindir. Her birey, kendi değerlerini, inançlarını çalıştığı yere getirir. Kişisel değerler ve etikler, bunu işyerinde davranışsal değerlere çevirir ve bu değerler, örgütün işleyişini biçimlendirir⁶².

⁶² Seda ÇAKAR, Halkla İlişkilerde Çalışanların İş Doyumunu Sağlama ve Verim Artırma, İ.Ü İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 9, İstanbul 1999, s. 435 - 441

Örgütsel sistem, işgörenlere belirli ölçüde hak ve güvenceler sağladığı oranda, onları baskı unsurlarıyla da kuşatmıştır. Girişimciliklerini kullandırtma olmadığı gibi verimin bileşimleri olan güç ve yetenek unsurları da önemini yitirmiştir. Aşırı işbölümü ve hiyerarşi, işgörenleri kendi sınırları içine hapsetmiştir. Örgüt ise, bu sınırlar içinde bile, işgörelere engeller ve kesintiler yaşatmaktadır. Tüm bunlar, işgörenin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve işgöreni giderek işten ve iş sürecinden uzaklaştırmaktadır. İşgörenin zamanla işten uzaklaşmaması, işine bağlanması ve iş doyumunu sağlaması, sonuç olarak verimin artması için halkla ilişkiler birimi işgörenlerinin, işletmede görülen bu olumsuzlukların giderilmesi için, bir araç birim olarak sorunları herkesin görebileceği biçimde sergileyebilmesi gerekmektedir. Ancak, işletmedeki halkla ilişkiler birimi, bu eksikleri yönetime götürüp, gerekirse konuyla ilgili çeşitli yasa değişikliklerinin yapılmasında etkili olmayacaktır. Çünkü halkla ilişkiler birimi işgöreni, konusunda uzman olsa da, kendisi de bir üst makama bağımlı konumdadır. Ayrıca hiyerarşik sistemde, yukarıdan aşağıya doğru iletişim, halkla ilişkiler birimi için de söz konusudur. Bundan ötürü, birim çalışanları istedikleri zaman sorunları ve bunların çözümlerini üst makamlara iletmekte zorluk çekeceklerdir. Sorunların çözümüne ilişkin olarak yapacakları çalışmaları ancak üst makamların belirledikleri sınırlar ve kanunlar çerçevesinde uygulayabileceklerdir. Bunun ise, kurum çalışanlarına ne derece yardımcı olacağı oldukça tartışmalı bir konudur. Halkla ilişkiler birimi doğrudan yönetime bağılı olarak çalışması gereken bir birimdir. Alınan kararların zaman yitirilmeden uygulanması halkla ilişkilerin güvenilirliğini ve hızını gösterir. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim çerçevesinde halkla ilişkiler birimi bir araçtır. Üst yönetimle ast çalışanlar ve diğer çalışanlar arasında bir geçiş birimidir. Sorunların, çatışmaların çözümlendiği bir konumdur. Bundan ötürü halkla ilişkiler biriminin kurumdan özerk bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Böylece sorunların bir üst makama aktarımı, uygulanacak programlar için gerekli bütçenin elde edilmesi, işgörenlerin iş doyumunu ve verimi arttırıcı gerekli çalışmaların engelsiz, sorunsuz ve sürekli gerçekleştirilebilmesi sağlanabilecektir. Böylece halkla ilişkiler birimi kurum içine sıkışıp kalmış, eli kolu bağlanmış bir birim olmaktan çıkacaktır. Buna göre bazı kurum ve kuruluşların halkla ilişkiler çalışmalarının dışarıdaki özel halkla ilişkiler şirketlerince yapıldığı görülmektedir. Bu çeşit halkla ilişkiler şirketleri, ele aldıkları kurumlara sorunların iletiminde ve çözüm ileri sürülmesinde kendilerini çekinmeden, hiyerarşi ve örgütten uzak biçimde ortaya koymaktadırlar. Diğer yandan, kurumun kendi bünyesinde

kurulan halkla ilişkiler birimi, kurumu ve işgörenleri daha yakından tanıdığı için, onların gereksinimlerini daha doğru biçimde belirleyip, daha doğru çözümler ileri sürebilecektir. Bu bakımdan halkla ilişkiler biriminin, kurumun kendi içinde ama özerk ya da yönetime bağlı olarak bazı ayrıcalıklara sahip, demokratik farklı bir iletişim sistemi içersinde kurulması daha doğru bir yaklaşımdır. Ayrıca halkla ilişkiler biriminin işgörenler tarafından benimsenebilmesi için, birimin bazı yaptırımlarının ve diğer birimlerden farkının ortaya konulması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler birimi için verilen işlerin verimli ve programa uygun olarak görülmesini sağlayacak görevlerin hiç yerine getirilmemesini ya da eksik olarak yerine getirilmesini önleyecek bir denetim sisteminin de oluşturulması gerekmektedir. Halkla ilişkiler biriminin işgörenlerin iş doyumunu ve verim arttırmaya yönelik çalışmalarında üzerinde durmaları gereken konular vardır. Bunlardan ilki karşılıklı çıkarlardır. Çalışan kişilerin ilgilerinin, değerlerinin, gereksinimlerinin çalıştığı ortama olan katkısı, onun çalışanlar ve çalışma ortamı tarafından benimsenmesini sağlayacaktır. Burada önemli olan, ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bu ortak hedef ve amaçlar, işgörenlerin iş doyumunu ve verim arttırmasında ne gibi ortak çalışmalar yapılacağını ortaya koymaktadır. İkinci olarak kişisel ayrımlar görülebilir. Her birey tektir ve kendisini diğerlerinden ayıran kendine özgü özellikleri vardır. Bunlar ruhsal ve fiziksel özellikler olarak sıralanabilir. Her birey farklı değer, ilgi ve amaçlara sahiptir. Halkla ilişkiler birimi, yönetimle birlikte, farklı bireylere onlara uygun olan farklı biçimlerde uygulamalarla yaklaşırsa, onları güdülemede, iş doyumlarını arttırmada başarılı olabilir. İşgörenler, kişisel olarak değerlendirilmelidir. İşgörenlerin işlerine tekdüze olarak uyum sağlamalarını beklemek, onların kendilerini gerçekleştirmelerini engellemek olur. Bu da iş veriminin düşmesine neden olur. Bireysel farklılıklardan ötürü, kişilerarası ilişki, bireylerden başlar. Her birim çalışanı, doyumunu sağlanacak, güdülenecek bir tek unsurdur. Grup ikincildir. Herbiri düşünen, sorumluluk duyan ve kararlar veren, çalışanlar bir araya gelerek o kurumun topluluğunu oluşturmaktadır. Bu bütünsellik, o kurumun gücünü oluşturmaktadır. Üçüncü olarak güdülenme görülmektedir. Her bir birey, birlikte çalışmak için cesaretlendirilmelidir. Amaçların gerçekleştirilmesinde, engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Kişiyi güdülendiren, başkalarının onun için ne istedikleri ya da neye sahip olması gerektiğini söylemeleri değildir. Önemli olan, kendisinin ne istediği, kendisini nasıl görmek istediğidir. Güdülenme için ödüllendirme, ücret verme, prestij

sağlama ve konum yükseltme vb. çok şey yapılabilir. Ancak en önemlisi çalışanın kendisi hakkında düşündüklerinin ne derece gerçekleştiğidir. Dördüncü olarak kişisel saygıyı görebiliriz. Kişisel saygı, insan ilişkilerinde etiksel ögedir. Kişisel istekler üzerine yapılan araştırmalar, insanların kendilerine saygılı ve düzenli davranılmasını istediklerini göstermiştir. Kişisel sorumluluk sınırları içinde kendi kişisel özelliklerini ortaya koyabilmelidirler. Her iş kolay olsa bile, onu bilinçli biçimde yapan kişiye saygı göstermek, bireysel yeteneklerini ve isteklerini anlama gereklidir. Çünkü o kişiye bir sorumluluk verilmiştir ve kurumda bir rol üstlenmesi istenmiştir. Kişinin üstlendiği sorumluluğu ve rolünü verimli biçimde yerine getirebilmesinde, sorunlarının açık, seçik ele alınması gerekmektedir. Kamu kurumu yapısına bağlı olarak, kişi doğrudan bir üst kademeye başvuramayacağından, halkla ilişkiler birimi devreye girecektir. Burada halkla ilişkiler birimi, insan ilişkilerindeki olumsuzlukları düzenlemede bir aracı kurumdur. Son olarak stres unsurları görülmektedir; İş ortamından yönetici ve çalışanlar ile olan ilişkilerden, kişisel ve ailevi koşullardan ya da sosyo – ekonomik koşullardan kaynaklanan stres, birey ile çevresi arasındaki ilişkiler sonucunda, fiziksel ve ruhsal yapı üzerinde, olumsuz sonuçlar doğuran bir sorundur. Stres çalışanlar üzerinde bireyin davranışları, sağlığı ve işteki verimi üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarıyor. Kötü çalışma koşullarının, aşırı bilgi yükünün, kuruma duyulan güvensizliğin, iş tanımının eksik ya da yanlış olmasının, monotonluğun, engellemenin ve iletişim eksikliğinin neden olduğu stresin unsurlarını ortadan kaldıracak uygulamalarla halkla ilişkiler birimi yok etmelidir. İşgörenlerin iş doyumunun sağlanması ve veriminin artırılması için, çalışanın kurumunu sevmesi, benimsemesi, kendini o kurumun bir parçası olarak görmesi ve kuruma güvenmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler birimi, işte bu oluşumu sağlamak yönünde çalışmalar gerçekleştirmeli, bunu yaparken de, gücünü yönetimden ve yasalardan alabilmelidir. Önemli olan halkla ilişkiler biriminin ne derece ikna edici olduğudur. Böylelikle çalışanların daha verimli ve iş birliği içinde olmaları sağlanır. Kurumun planları, stratejileri ve sonuçları ile ilgili bilgiler işgörenler arasında takım ruhunu ve gururunu güçlendirir. Halkla ilişkiler birimi yönetime yakın çalışmasından ötürü, yönetim, işgörenlerin gereksinimlerine daha duyarlı duruma gelir. İşgörenlerle sürekli iletişimi sağlamak, halkla ilişkilerin etkisini, yeterliliğini ve inandırıcılığını artırır. Kurum içi iletişimin en iyi biçimde gerçekleşmesi dolaylı ve doğrudan bazı yararlar sağlamaktadır. Bunlar; kurum içinde her yere ulaşan tam ve doğru bilgi, çalışanlar arasında dürüstlük ve kendine güvenin çalışması, ağırlıklı ve güvenli iş koşulları

oluşması, dürüst ve eşitlikçi yaklaşım ve değerlendirmenin yapılması, tartışma ya da sürtüşmesiz biçimde işin sürekliliğinin sağlanması, her işgören için iş doyumunun sağlanması ve kurum ile gurur duyulması ve gelecek için iyi düşüncelere sahip olmaktır⁶³.

1.4.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE TOPLUMSAL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bir diğer deyişle, örgütlerin varolabilmeleri, kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak bakıldığında örgütsel iletişim bireysel, bireylerarası ve gruplararası iletişim boyutlarının yanı sıra örgütün dış çevre ile olan iletişim boyutunu da kapsar. İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir⁶⁴.

1.4.9. İŞLETMENİN TOPLUMSAL DAVRANIŞI

İşletmenin toplumsal davranışı, müşteri ilişkileri, binalar, makineler, araç ve gereçler, ürün ya da hizmeti satın almak için mekanik olarak yapılan pazarlama faaliyetleri ile ilgili değildir. İnsanlarla ilgilidir. Çalışanların müşteriler ve işletmenin dış çevresinde yer alan diğer hedef kitlelerle karşılaşma biçimi ile ilgilidir. İşletme ile hedef kitlesi arasındaki ilişkiler işletmenin adının ya da ürün ya da hizmetinin adının duyulmasından işletme ile ilişki kurulmasına ve bu ilişkinin bıraktığı izlenim ve izlerin işletme dışına çıkılarak yorumlanmasına kadar geçen bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar. İşletmenin müşterisiyle etkin bir iletişim sağlayabilmesi için öncelikle uygun bir örgüt yapısı kurması, müşteriye ilettiği bilginin veya haberin geri dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi

⁶³ A.g.k. s.437

⁶⁴ GÜRGEN, A.g.k. s. 32-33

vermesi, uzmanlık bilgisinden yararlanması, müşteri ile mümkünse kişisel olarak yüz yüze iletişim kurması, iletişim ortamının özelliklerini dikkate alması ve yetersiz müşteri ilişkilerinden kaçınması gerekir⁶⁵.

Her örgütün kendi iç ve dış çevresiyle kuracağı ilişkide bazı kültürel kodlamalar söz konusudur. Bu kodlar iletişim kuran bireylere ait olabileceği gibi örgütün politika ve kültüründen yansıyan sembolleri de içerebilir. Nazik davranma, Soru soran veya bir şey anlatan kişiyi dinleme, kişinin gereksinimlerini giderici yanıt verme, bireyin kendi kişisel tavrı da olabilir, örgütün herkes tarafından benimsenen genel tavrı da olabilir. İşte iç ve dış iletişim kurarken örgütü izleyen, müşterisi olan veya olmayan kişilerin gözlemleri genelde bütün bu davranış ve kültürel kodların çözümü ile ilgilidir. Hiç tahmin etmediğimiz bir anda yapacağımız örgüt içi bir tartışma, ileride bize müşteri olmayı düşünen bir kişiyi olumsuz etkileyebilir veya iki işgören arasında yer alan bir tartışma veya olumsuz görüntü, işletmemizde istenilmeyen bir görüntü oluşturabilir. İşletmelerin toplumsal davranışları diye özetleyebileceğimiz bu kavram aslında özellikle bu işletmeye ait olan öncelikli olarak çalışanlar olmak üzere tüm iç kamuoyu hedef kitlelerinin davranışları, düşünceleri, tutumları, iletişim kurma biçimleri ile bağlantılıdır. Bu davranışlar veya kültürel kodlar, işletmenin bir yerde dış imajının oluşmasında olumlu veya olumsuz katkı da bulunacağından çok özenle bu konunun üzerinde durulması gerekir.

Genel bir değerlendirme yapacak olursak; hemen her gün hepimiz çok çeşitli işletmeler ile ilişki kurmaktayız. Kurulan bu ilişkilerin ve iletişimin nitelikleri, içerikleri, nasıl sonuçlandığı gün boyu çevremizdeki kişilerle yapacağımız karşılıklı aktarmalarla süratli bir şekilde iletilmekte ve adı geçen bütün işletmeler ile ilgili bir takım olumlu olumsuz yargılar oluşmaktadır. Herhangi bir işletmede olumsuz bir olay yaşayan yakınımızın izlenimleri ve olaydan etkileniş biçimi bir sonraki adımda bizim veya çevremizin bu işletme ile iletişim kurarken olumsuz anlamda daha farklı davranmasına neden olabilir. Bu tür etkilenmeler yapılacak reklam veya göz boyamalarla giderilemeyecektir. Uzun vadede işletmelerin belli anlamda müşteri kaybetmelerine neden olacaktır. Demek ki her işletme, her an çok farklı kişiler tarafından gözlemlenmekte ve kurulan farklı iletişim yöntemleriyle hemen hepsi

⁶⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. TAŞKIN A.g.k. s. 3-12

hakkında çok değişik izlenimler edinilmektedir. İşte bütün bu izlenimlerin bir sonraki adımını düşünmek biz işletme çalışanlarını belki bir adım nde götürecektir. O da işletme içinde ve dışında her an çalıştığımız işyerini nasıl temsil ettiğimiz gerçeği, işte özellikle halkla ilişkiler birimlerinin üst yönetimle beraber belki de en öncelikli olarak yapacağı çalışmalardan birini işletme çalışanları ve diğer i kamuoyu hedef kitlesinin işletmeyi nasıl temsil ettiği konusu oluşturacaktır. İşletmenin toplumsal davranışı, öncelikli olarak çalışanların toplumun bütün kesimlerine karşı nasıl davrandıklarının özetidir. İşletmenin davranışları, çalışanları bir başka deyişle onu temsil eden kişilerin davranışları, tavırları, tutumları ve düşünceleri ile sınırlıdır. Bu bağlamda işletmeler ve çalışanları topluma nasıl bir imajla kapılarını açtıklarını, gelen müşterilere karşı nasıl bir ortak tavır sergilediklerini veya sergileyeceklerini tartışmalı ve özellikle olumlu davranışların geliştirilmesi için çaba harcanmalıdır. Bu bağlamda işletme ile ilişki kuran istisnasız herkese güleryüzlü, dikkatli, beklentilerine uygun olarak, iyi bir dinleyici ve çözüm üretici olarak yaklaşmak işletmenin toplumda oldukça olumlu bir imaj edinmesine neden olacaktır. Bu olumlu tavrın sreklilendirilmesi ise gitgide artan sadık müşteri, mutlu ve güleryüzlü çalışan, memnun yönetici ve kar eden bir işletme demek olacaktır.

5. İŞLETME ÖRGÜTLERİNDE TOPLUMSAL İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER

1.5.1. TOPLUM VE İLETİŞİM

İletişim son dönemlerin ürünü olmadığı gibi bağlı olduğu toplumsal yasa ve koşulların dışında tek başına, tarihsiz bir biçimde öncesi ve sonrası yokmuş gibi ele alınamaz. Konunun toplum yaşamına geçiş aşamasına kadar geriye götürülebilme özelliği bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, iletişimin toplumsal bir eylem olma özelliği ortaya çıkmaktadır. İletişim, toplum yaşamının başlangıcından günümüze kadar her aşamasında ve durumda, her koşul ve ilişkide görülen toplumsal bir eylemdir. Bu durumda toplum ve buna bağlı olarak iletişimin gelişme koşullarının ele alınması gerekmektedir. Böylece iletişimi de günümüz koşullarına, günümüzdeki görünümüne göre açıklamak yerine olayı tarih içinde izlemek ve konuyu temelinden bir açıklamaya kavuşturmak mümkün olabilecektir. Temel varsayım, toplumun; mutlak, önceden verilmiş, otomatik olarak gerçekleşen, doğadan gelen bir örgütlenme biçimi olmadığıdır. Tam tersine toplum yaşamı, ya da toplumsal örgütlenme biçimi, önündeki sorunları aşabilmek için insanın sonradan geliştirdiği bir çözüm biçimi olarak karşımıza çıkmıştır. Başka bir deyişle toplum yaşamı, insanlığın gelişiminin bir aşamasıdır. İnsan başlangıçta kendi yaşamını sürdürmek, korunmak ve beslenmek gibi sorunlarını çözmek için doğa ile ilişki içindedir. Bu ilk ve temel sorunlar önünde, insan, doğrudan ve anında ilişkilerle, kendiliğinden gerçekleştirecek bir çözüme sahip değildir. Bu durumda doğa ile zorunlu ve kesintisiz bir ilişkiye girilmesi söz konusu olmaktadır. Ancak insanın, doğa ile olan bu ilişkisinde yeterli ve gerekli donanıma sahip olmaması sorunlarla karşılaşmasına yol açacaktır. İnsanın sorunlarını kalıtım yolu veya içgüdüleriyle, kendiliğinden ve anında ilişkilerle çözmemesi, onun başka ve dolaylı ilişkiler geliştirmesinin ve bu ilişkiler içinde çözüm üretmesinin yolunu açacaktır. Böylece insan diğer canlılar arasında çok önemli bir üstünlük kazanacak ve toplum yaşamına kolaylıkla geçebilecektir. Doğa ile ilişki başlangıçta var olan tek ilişki iken burada karşılaşılan sorunların kendiliğinden ve doğrudan ilişkilerle aşılamaması durumu insanın ilişkilerinde bir zenginleşme doğuracak, bir çeşitliliğe yol

açacaktır. Artık insan – doğa ilişkisi ile sınırlı kalınmayacak ve bu ilişkilerle sorunlar çözülmediği için bu defa insanlararası ve sonra da toplumlararası ilişkiler gündeme gelecektir. İnsanlararası ilişki insan – doğa ilişkisinden daha farklı özellikler gösterecektir. İlişkiye giren insan, doğa gibi pasif değildir. Bu yüzden ilişkinin sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesi karşılıklı bir iletişimi gerekli kılmaktadır. İşte insanlararası ilişkinin başlamasıyla ortaya çıkan taraflar arasındaki bilgi ve haber alışverişi zorunluluğu iletişimin de doğuşuna yol açacaktır. İnsanlararası ilişki ile toplum yaşamına geçilmesi çözümüne ulaşılmıştır. Bu çözümünü bu örgütleniş biçiminin bazı özellikleri bulunmaktadır ki bu özellikler de iletişimin toplumsal temellerini ortaya çıkartacaktır. Birincisi bu çözüm bireysel ilişkilerle gerçekleşmemekte, ancak toplu bir çabayı gerektirmektedir. Söz konusu örgütleniş aşamasında bir yapılanma ve iş bölümü gerekmektedir. İletişimin toplumsal temeli de bu noktaya dayanmaktadır. Toplum yaşamına geçilirken, ilişkilerin , çabaların örgütlenmesi ve belli bir amaca yönlendirilmesi ancak çaba sırasında kurulacak iletişimle mümkün olabilecektir. İletişim, toplum yaşamına geçiş aşamasında ilişkilerin örgütlenmesi ve belli bir amaca yönlendirilmesinde ortaya çıkan bir zorunluluk olarak kalmayacak, daha sonra toplum içinde birliğin ve uyumun sağlanması da iletişim ile sağlanacaktır. Birlik ve uyumun sağlanması sorunu yalnızca toplum üyeleri ile sınırlı değildir. Toplum yapısı gelişip karmaşılaştıkça çeşitli gereksinimlerin doğurduğu değişik toplum kurumları ortaya çıkacaktır. Bu kurumlar arasındaki birlik ve ilişkileri düzenlemek ve toplumun sürekliliğini sağlamak için bu defa örgütlü bir toplumsal kurum biçiminde somutlaşan iletişim sistemleri gündeme gelecektir⁶⁶.

İletişimi, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Yaşamımızla iç içe geçmiş, her an ve her yerde birlikte olduğumuz iletişimle insan, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmekte, başka deyişle biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak toplumun bir üyesi olmaktadır. Belli bir toplumda insanın kendisinden önce var olan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları benimsemesi ve bunlara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması yani toplumsallaşması, ancak iletişimle gerçekleşir. İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek kısacası toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bunun da ötesinde

⁶⁶ Hayati TÜFEKÇİOĞLU, İletişim Sosyolojisine Başlangıç, Der Yayınevi, İstanbul 1997, s.83-87

bireyler kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazanırlar. İletişim, kişilerarası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan adeta bir “harç” işlevi görür. Bir diğer deyişle, toplumsal yaşamımız, kişi olarak benliğimizi var etmemiz, başkalarıyla birlikte bir işi gerçekleştirebilmek için bir iş grubu içinde düşünce üretmemiz, bunu davranışlarımızla işe dönüştürebilmemiz ancak iletişimle gerçekleşir. Bir toplumda iletişimin kimler arasında, nasıl ve hangi sonuçlarla nasıl gerçekleşeceğini büyük ölçüde o toplumun, toplumsal ve kültürel özellikleri tarafından belirlenir. Öte yandan, üyesi olduğumuz grupların davranış kuralları, yetiştiğimiz çevre, eğitim ve öğrenim düzeyimiz, yaptığımız iş ve üyesi olduğumuz gruplar da iletişim davranışımızı etkiler. İletişim, bireylerin kendilerinkinden farklı rolleri, inançları, değerleri tutum ve davranışlara sahip bireylerle ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağını öğrenilmesini de sağlar⁶⁷.

İşletme örgütlerinin toplumla kurduğu iletişim boyutunu halkla ilişkiler bakışıyla inceleyecek olursak; işletmeler toplum için var olmuş yapılardır ve toplumla sürekli iletişim içersindedirler bir çok bilim dalı bu iletişim boyutuna zaman zaman değinmiştir. Ancak teorik boyutta alınan yol hiçbir zaman uygulamalarda da aynı yolun katedilmesi anlamını taşımamaktadır. İşletme İletişimi kuşkusuz yönetsel, finansal, örgütsel veya pazarlama gibi bir çok açıdan ele alınabilir ancak hiç biri başlı başına iletişimi bütün hatlarıyla inceleyememektedir. Oysa iletişim bugün başlı başına bir bilim dalı olarak incelenmekte diğer bütün bilim dallarının yapmış oldukları katkıları göz önüne alarak kendisini sürekli geliştirmektedir. İşte halkla ilişkiler bilimi de iletişim biliminin özellikle işletme iletişimi konusunda uzmanlaşmış bir dalı olarak katkılarına devam etmektedir.

Nasıl insan iletişim kuramadan yaşayamazsa iletişim kuramayan bir işletmenin de yaşamını sürdürebilmesi olası değildir. Çünkü işletmeler bireysel gereksinimlerin giderilmesi ve topluma hizmet etmek için kurulan kuruluşlardır. Bir de günümüz işletmelerinin yaşadığı sorunlar ve koşullar göz önüne alınacak olursa iletişimin önemi çok daha açık bir biçimde ortaya konacaktır. Günümüz işletmeleri artık kendi doğup büyüdükleri toplumun dışında diğer toplumların yaşamları, tercihleri ve beğenileri ile

⁶⁷ Haluk GÜRGEN, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul 1997, s. 9-10

yakından ilgilenmektedirler küreselleşme dediğimiz hızlı süreç bugün küçük bir dükkana hapsolmuş yönetsel yaşamları ciddi boyutta tehdit etmektedir. Uluslar arası işletmelerin hatta uluslarüstü işletmelerin varlığı hem toplumsal tercihleri, hem de tüketicilerin tercihlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Rekabetin ve teknolojik hızın baş döndürücü bir hızla arttığı 2000 'li yıllar hala bu gerçeği kavrayamamış işletmelerin yaşamlarını tehdit etmektedir. Daha çok ürünün daha büyük hızla en son teknolojiyle daha az maliyetli daha kısa sürede daha kaliteli üretilmesi gerçeği üretilen bu ürünlerin daha gülyüzlü daha çok bilgili ve bilgiyi paylaşan, satın alma sonrası olası olaylarda da oldukça yardımcı, zeki, yaratıcı, kendisiyle iş yapan ve kendisiyle buluşan bütün herkesi bir parçası olarak gören işletmelerde sunulması gerçeğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu konuyu kavrayan ve bu biçimde davranan ve yaşayan işletmeler ancak 2000'li yıllar ve sonrasında yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Kavrayamayanlar ise ya rakiplerine para kazandırmaya devam edecekler ya da işletmelerinin yaşamlarına son vererek yaşama kurallarını öğrenip tekrar geleceklerdir.

Günümüzde çoğu bilim dalının ve bilimcinin hem fikir olduğu konularının başında teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla geliştiği ve bu gelişimin maliyet, hız, kalite üçgeninin temelini oluşturduğu gelmektedir. Ancak bütün bu üretim ve işletmelerin varlığı bireysel ve toplumsal gereksinimlerin yerine getirilmesi içindir. Bu bağlamda işletmeler için yaşam; ancak toplumsal iletişimi ve onun bütün öğeleri ile olan iletişimi sağlıklı bir biçimde sürdürerek olası olacaktır.

1.5.2. İŞLETMENİN TOPLUMSAL ÇEVRESİ

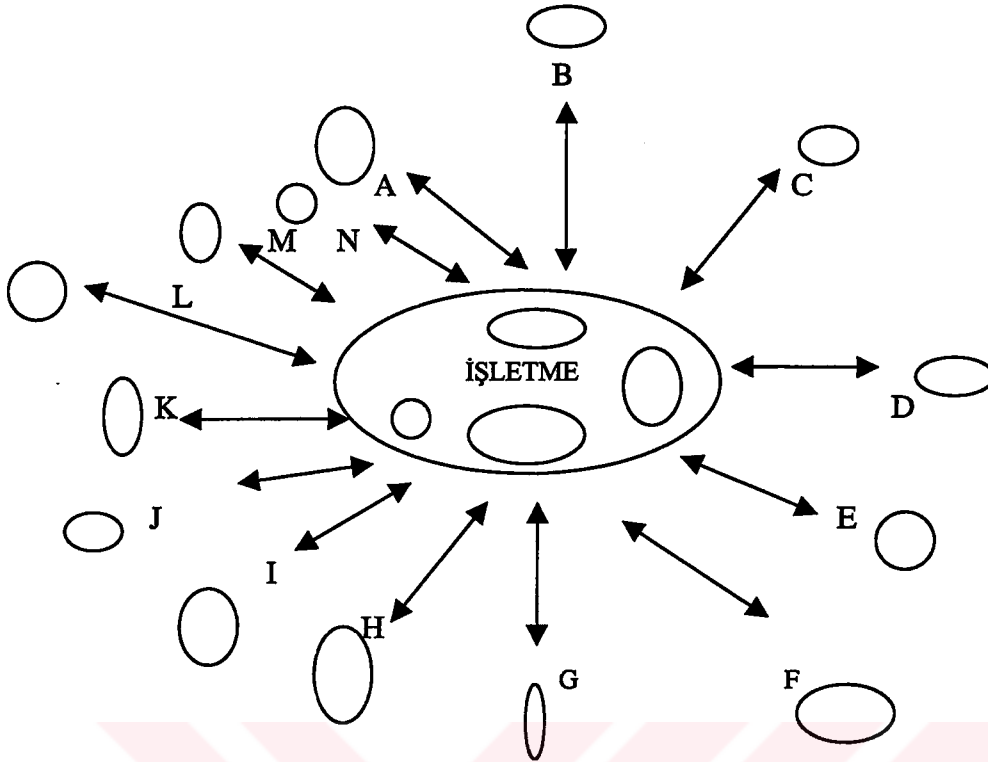
İşletmeler içinde bulundukları ortamda tek başına duran, izole yapılar değildir. Aksine içinde bulundukları ortamdan ve çevreden yoğun bir biçimde etkilenirler. Örnek verecek olursak; yöneticiler yeni teknolojilerden, taleplerden, müşterilerinden, hükümetlerin kararlarından, ekonomik ve siyasi yapıdan etkilenerek örgütü yaşatmaya ve bu talepleri tatmin etmeye çalışırlar. Başka bir deyişle, çeşitli kaynaklardan gelen baskılar işletme örgütünü bunlara uyum sağlamaya zorlarlar. İşletmenin çevresi veya dış çevresi işletmenin dışında kalan ve onu etkileyen elementlerden oluşur. İnsanlar, diğer işletmeler, ekonomik faktörler ve amaçlar örgütün dışında olan ve onu etkileyen çevrenin sadece bir bölümünü oluşturur.

Çağımızda örgüt yöneticileri çok çeşitli ve belirsiz bir çevrenin etkisi altında çalışmakta ve çevreye uyum sağlamanın yollarını araştırmaktadırlar. Bu nedenle çevre ve örgüt birbirine geçmiş bir durumda birbirlerini etkilemektedirler. Bu durumda bir yöneticinin çevre ile ilgili üç tür tercihi söz konusu olabilir. 1. Birinci durumda çevreyi ihmal etme durumundadırlar. Çünkü çevrenin karmaşık yapısı onu örgütün iç yapısıyla ilgilenmek zorunluluğuyla başbaşa bırakır. Dolayısıyla çevreyi ihmal eder, örgütün iç yapısına yönelir. 2. İkinci durumda çevreyi anlamak için maksimum bir çaba gösterir ve her çevre faktörüne tepkilerde bulunur. 3. Üçüncü durumda ise çevrenin kendisi için önemli olan bazı yönlerini dikkate alır. Dolayısıyla örgütü etkileyen bu yönlerine çeşitli tepkilerde bulunur. Birinci durum, çevre ile ilgilenmeme örgüte büyük zarar verir, çünkü çevredeki değişimleri, müşteri tercihlerini, değişen talepleri dikkate alamayan bir örgüt veya yönetici zarar eder. İkinci durum, bütün enerjiyi çevreye verme ise örgütten bir çok şey götürür. Ancak bunlara yapılan harcamalar kadar getirisi olmaz kısaca faydası vardır ancak yapılan masraflara değmez çünkü büyük bir getirisi yoktur. Üçüncü durum, çevreyi iyi analiz ederek özellikle örgütü etkileyen yönünü keşfederek bu konu üzerinde çalışma en iyi faydayı ve verimi sağlar⁶⁸.

Örgütsel çevreyi oluşturan faktörler sıralandığında işletmelerin kimlerle ya da hangi kurumlarla iletişim kurduğu çoğunlukla benzeşmektedir. En ileri boyutta bir işletme nasıl bir iletişim ağı içinde yer almaktadır⁶⁹; Bunu bir şekilde gösterecek olursak;

⁶⁸ Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, A.Ü Yayınları No:111, Eskişehir 1996, s. 367

⁶⁹ Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Paul WINNER, *Effective PR Management A Guide to Corporate Survival*, UK 1987, s.16



Şekil 4 - İşletme ve Toplumsal İletişim Grupları

Yukarıdaki şekli oluşturan işletmenin grupları aşağıdaki gibidir⁷⁰ ;

- A : Müşteriler (Tüketiciler ve ileride tüketici olabilecekler)
- B : Rakipler
- C : Ortaklar
- D : Satıcılar
- E : Sivil Toplum Örgütleri
- F : Yerel Yönetimler
- G : Diğer işletmeler
- H : Hükümet
- I : Finans Kurumları
- J : Sendika
- K : İşgörenler ve aileleri
- L : Yazılı, Görsel ve İşitsel Basın Yayın Kurumları
- M : Potansiyel İşgücü
- N : Uluslararası İşletmeler

⁷⁰ Chris FILL, **Marketing Communications**, Prentice Hall USA 1995. s.387-390. Açıklamalar için bkz. Alpay ATAOL, **Halkla İlişkiler**, İzmir 1987, s. 44 – 49. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Doug NEWSOM, Judy TURK, Dean KRUCKEBERG, **This is PR – The Realities of Public Relations**, USA 2000, s. 2-10

1.5.2.1. MÜŞTERİ TANIMI

Müşterilerle iletişimin önemini bütünüyle irdelemeden önce “müşteri”yi ve müşterinin işletme için önemini tanımlamamız gerekir. Basit olarak ifade edersek; müşteri, bir işletmeden veya bir örgütten ürün yada hizmet satın alan bir insan veya insan grubudur⁷¹. Müşteriler, ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliği ile yakından ilgilenen bir grubu tanıtır. İşletmeler, müşterilerine sundukları ürünlerde ve hizmetlerde doyurucu oldukları ölçüde yeni Pazar dilimlerine ulaşabilmektedirler. Müşteriler, satıştan sonraki hizmet; ürünün garantisine sahip bulunma; ürünün kullanımı sırasında bozulma, yıpranma, hizmetten memnun kalmama durumuna karşı koruyucu önlemlere sahip olma gibi beklentileri bulunan etkin bir gruptur. Müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesinde gözetilecek esaslar işletmenin çalışma dalına ve hedef kitlelerine göre belirlenir. Günümüz koşullarında en önemli unsurlardan birisi; müşterilerin kazanılması ve sürekli müşteri olabilmesi için gereken tüm çabaların gösterilmesidir. Bunun içinde işletmenin örgüt yapısında belli bir uzman grup veya kişilerin yer alması gereklidir⁷².

1.5.2.1.1. MÜŞTERİLERİN ÖNEMİ

Herhangi bir işletme için en önemli amaç öncelikle para kazanmak ve kar elde edebilmektir. Kar elde edebilmek için işletmeler, müşterilerin satın alacakları ürün ve hizmetleri sağlamak üzere örgütlenirler. Müşterilerin bu ürün veya hizmetler için ödedikleri bedelin bir kısmı işletmenin karını oluşturur. Söz konusu “kar” nedeniyle sermaye sahipleri iş yaşamında kalır ve geçimlerini sağlarlar. İşte bu nedenle müşteriler işletmeler için en önemli unsurdur. Müşterisiz işletmelerin kar elde edemeyeceği açıktır. Bu yüzden müşterilerin ve onların gereksinimlerinin işletme

⁷¹ John, WILLIAMS, Steven EGGLAND, *Communication in Action*, (Örgütlerde İletişim), Çev. Y. BÜYÜKERŞEN, Ş. ÖZALP, H. SEÇİM, A. BİR, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.628. Eskişehir 1991. s.84. Ayrıntılı bilgi için bkz. Muhittin KARABULUT, *Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi*, Universal Yayınları, İstanbul 1998, s.16-54

⁷² Chris FILL, *Marketing Communications*, Prentice Hall USA 1995. s.387-390. Açıklamalar için bkz. Alpay ATAOL, *Halkla İlişkiler*, İzmir 1987, s. 44 – 49

tarafından bilinmesi çok önemlidir. İşletmeler müşterilerinin gereksinimlerini sağlayacak ürün ve hizmetleri sağlamak zorundadır⁷³.

Müşteri üretim hattının en önemli parçasıdır. Ürünü alacak kimse yoksa, fabrikaların ve işletmelerin kapısına kilit vurabiliriz. Bu bağlamda tüketici ya da müşteri neye gereksinim duyar onlara nasıl yardımcı olabiliriz veya nelere gereksinimlerini olduğunu düşünüyoruz ve bütün bu üretilenlerin karşılığını ödeyebilecek mi türünden sorular oldukça önemlidir. Aslında kimse bütün yanıtlara sahip değildir ancak tüketicinin gereksinimlerini incelemenin ve ürün için hizmet sağlamanın gerekliliği de kaçınılmazdır. En önde gelen ilke, tüketici araştırmalarının amacının, tüketicinin gereksinim ve isteklerini anlamak ve böylece ona gelecekte daha iyi bir biçimde hatta beklentilerinin ötesinde olabilecek ürün ve hizmetlerin tasarlanmasıdır. İkinci ilke ise; memnun kalmayan bir müşterinin yol açacağı iş kaybını kimsenin tahmin edemeyeceğidir. Üretim hattında defolu bir parçayı yenilemenin maliyeti oldukça kolay bir biçimde karşılanabilir ama bir tüketicinin eline geçen hatalı ürünün maliyeti asla karşılanamaz. Oliver Beckwith bir toplantıda “memnun kalmayan müşterinin yakınmadığını, sadece marka değiştirdiğini söylemiştir. Robert Peach ise “Ürünler geri gelir ama müşteri gelmez” diyerek konunun önemini yeterince vurgulamıştır⁷⁴.

Üretilen her ürün veya hizmetin bir alıcı kitlesinin olması gerekir. Bu kitlenin taşıdığı özellikler üretici kuruluşlar için büyük önem taşır. Ürünlerinin pazarda tutunması ve yaşaması büyük ölçüde bu kitlenin niteliklerinin iyi bilinmesine ve ürün geliştirme ile hizmet üretmede bu niteliklere göre hareket edilmesine bağlıdır. Bu amaçla firmaların genellikle şu soruları kendilerine sormaları gerekir⁷⁵:

Ürünü veya hizmetimizi kimler satın almaktadırlar ? Satın alanların belirleyici özellikleri nelerdir ? Ürün veya hizmeti tekrar satın alacaklar mıdır ? Değilse neden ? Benzer ürün veya hizmetleri satın alanlar neden bizim sunduklarımızı seçmiyorlar ? Rakiplerimize göre üstün ve zayıf taraflarımız nelerdir ? Bu ve benzeri sorular; ürün ve hizmete gerçekten bağlı, sadık bir müşteri kitlesi yaratabilmek için son derece

⁷³ WILLIAMS, EGGLAND A.g.k. s.84. Ayrıntılı bilgi için bkz. Peter F DRUCKER, *Yönetim Uygulaması*, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1996 s.54 – 68

⁷⁴ Edwards, DEMING, *Krizden Çıkış*, Çev. Cem AKAS Arçelik Yayınları, İstanbul 1996, s.143

⁷⁵ Oygur YAMAK, *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul 1998. s.257

gerekli ve temel sorulardır. Bu soruları sorup yanıtlarını alarak ürünü satın alması beklenen kitlenin genel özelliklerini öğrenmemiz bizim için zorunludur. Kuşkusuz bu kitleyi oluşturan bireylerin farklı pek çok özellikleri vardır ve birbirlerinden farklıdır. Ancak, ürünü satın alma kararı ile doğrudan ilişkili olan özellikleri ortaktır. Üretici firmaları da ilgilendiren bu özelliklerdir. Bu özellikler çok kısaca özetlersek gelir seviyesi veya satın alma gücü, yaş, cinsiyet, meslek grubu, coğrafi bölge gibi sosyo-ekonomik koşullara ilişkin demografik bilgilerdir. Bu özelliklerin üreticiler için ne ifade ettiğini düşünecek olursak; Bu özellikleri taşıyan bireyler, toplum içerisinde veya pazardaki potansiyel alıcılar arasında satın alma davranışları bakımından homojen bir grup oluştururlar. Ürün veya hizmet olarak ürettiklerimizin hitap ettiği kitle de bu homojen gruptur. Kuşkusuz bu grup ürettiklerimizi daha önce satın almamış olanlar veya alıp ta vazgeçen kişileri barındırmaktadır. Bu grup veya Pazar dilimi, ürün veya hizmetle ilişkili olarak işletmemizin iletişim araçları olarak bildiğimiz reklamlar, tanıtım ya da promosyon kampanyalarında hedef alınacak kitleyi oluştururlar. Bu kitlenin istekleri, üründen beklentileri, ortak gereksinimleri göz önüne alınmak suretiyle ürün ve hizmet geliştirme çalışmalarına yön verilmesi zorunludur. Aksi halde, ürünün pazarda başarılı olması olanaksızlaşır. Bu nedenle işletmeler hedef kitlelerine direk odaklanarak tüketici araştırmalarını sürekli yapmak durumundadırlar.

Günümüzün talep açısından doymuş pazarlarında talebin azlığı, rekabetin yoğunluğu, tüketicinin sonsuz istekleri nedeniyle tüketicileri kazanmak hiç de kolay değildir. İleri teknoloji ve özellikle ürünlerin yaşam sürelerinin kısılması, tüketicilerin aradığı refah düzeyinin yükselmesi gibi nedenler müşteriye odak noktasına oturtmuştur. Hiçbir üreticinin bu gerçeği göz ardı etmesi olası değildir. Pazarın tartışmasız kralı tüketicilerdir onlar ne derlerse ne isterlerse; o olacaktır! Bu bakımdan artık pazarın tümünü hedef alarak üretim yapmak doğru değildir. Nereye gideceğimizi, kimlere yöneleceğimizi bilmeliyiz. Pazarın tümünü hedeflemek bir bakıma “kimse için üretim yapılmıyor” demektir. Çünkü pazar içinde yer alan bir çok farklı dilim vardır. Bu dilimleri oluşturan kişilerin gereksinimleri, istekleri, eğilimleri diğer dilimlerde yer alan kitleninkilerden farklıdır. Ürünün veya hizmetin bazı özellikleri bir kitleye çok uygun gelirken bazıları çok ters gelebilir. Örnek verecek olursak; fiyatı ucuz olsun diye belli bir özelliği çıkartılmış bir ürünün, bu özelliği arzu edenlere artık satılması olanaksızdır. Buradaki temel yanlışlık, ürünü daha çok kişinin satın alması istenirken hedef kitle istekleri dışına çıkmış olmasıdır. Pazarın tamamına ancak geniş ürün

yelpazesi içinde yer alan farklı ürünlerle veya değişik hizmet sunum seçenekleriyle ulaşılabilir. Böylelikle farklı kesimlere hitap eden geniş ürün yelpazesi ile farklı hedef kitlelere erişmek mümkün olur. Yoğun rekabet ortamı da bu tür bir çeşitliliği zorunlu kılmaktadır⁷⁶.

Müşteri hiçbir zaman yakalanıp ürün satılacak veya zorla hizmet sunulacak ve sonra da baştan savılacak bir obje olarak görülmemelidir. Böyle bir tutum halinde, o müşteriye ancak bir kez ürün satılabilir, arkası gelmez. Pazarda var olmanın ilk ve vazgeçilmez koşulu; ürün veya hizmetin birileri tarafından talep edilmesidir. Kalıcı bir Pazar payına sahip olmak isteyen işletmeler için hedef müşteriye yakalamak değil, onu elde tutmak olmalıdır. Başka bir ifadeyle belli bir kitlenin ürün ve hizmeti sürekli satın almasını sağlamaktır. Ancak o zaman, işletme işgörenleri işlerinde kalabilir, ücretleri artar, işlerinden zevk alabilirler. Buna karşın ürün veya sunduğumuz hizmet satın alınmıyorsa büyük olasılıkla bu durum müşteriden değil bizden kaynaklanmaktadır. Bunun nedenini, ürün veya hizmetin kalitesi, fiyatı veya bazı niteliklerinin müşterinin beklentisine uymayıp aramamız gerekebilir. Bu gerçekte işletmenin pazarda tutunamayıp işlerine son vermesi ile sonuçlanabilir. Bu nedenle aslında müşteri gerçek patrondur. İşgörenlerin maaşlarını gerçekte müşteri ödemektedir. Müşterinin mutsuzluğu işletmenin tüm işgörenlerinin mutsuzluğuna dönüşecektir. Müşterinin sürekliliği hiçbir zaman garanti edilemez. Müşteri işletmenin ürünleri ve hizmetinden memnun olduğu sürece sadıktır. Bunun anlamı, müşteri ürünü sürekli satın alıyor ve hizmeti sürekli talep ediyorsa bu belli bir düzeyde sunduklarımızda kaliteyi bulduğu içindir. Bu kalite sürdürülemezse veya başka bir üretici daha kaliteli olanı piyasaya sürerse müşteri derhal ötekine kayacaktır ve böylece bir anlamda satıcı ile alıcı arasındaki mutluluk zinciri kopar. Kalıcı müşterileri yaratmak kolay bir iş değildir. Bunun bir yolu, sürekli olarak müşterinin nabzını tutmak veya müşterinin sesini, söylediklerini dinlemektir. Müşterilerin beklentilerindeki değişimler veya ürün ve hizmet kalitesindeki sapmalardan anında haberdar olmalıyız. Bu tür bilgiler şirkete sürekli akmalıdır. Bu bakımdan müşteri ile bir sorunumuz olmasa ve her şey yolunda gitse bile, yüz yüze görüşmelerle, anket ve benzeri araştırmalarla müşteri memnuniyetini ölçmek ihmal edilmemesi gereken bir zorunluluktur. İşletmeleri yaşatan sadece kaç yıllık geçmişleri olduğu veya büyük gösterişli binalara sahip

⁷⁶ A.g.k. s.259-260

olmaları değil, pazara sunduğu kaliteli ürünler ve sadık müşterilerdir⁷⁷. “Memnun müşteri” kaliteye ilişkin bir ifadedir, gerçekte memnun bir müşteriyi tanımlamak pek kolay değildir ancak, memnun bir müşteri satış etiketlerinde yazılı olan meblağların ya da ürünlerin miktarı kadar önemlidir⁷⁸.

Müşteri ilişkileri alanında çalışanların çoğu, müşterilerin şikayetlerinden çok şey öğrenmektedirler ancak nedense müşterilerin hiç şikayet etmemesini tercih ederler. Oysa müşteri şikayetleri çoğunlukla şikayetlerin önlenmesi fırsatlarını da sağlar. Aslında en iyisi aynı şikayetlerin bir kez daha meydana gelmesine engel olmaktır⁷⁹.

1.5.2.1.2. MÜŞTERİLERİN GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ

Üretilen bir ürünün – cihaz, makine, alet, otomobiller, bilgisayar....- sadece satış ve servis elemanı müşteriyi görür. Bu insanlar, sattıkları, onardıkları, bakımını yaptıkları ürünleri üretmez. Üreticiye ait olan ya da bağımsız bir hizmet organizasyonunda çalışırlar. Bir başka örnek verecek olursak, Pek çok insan bankada çalışır. Memur ve veznedarlar müşterileri görür; diğerleri görmez. Marketteki, lokantadaki, oteldeki, demiryollarındaki, nakliyat ya da otobüs şirketlerindeki insanların bazıları müşterileri görür; diğerleri görmez. Müşteriyi görsün görmesin herkes, ürüne ya da hizmete kalite katma şansına sahiptir. Müşterileri gören insanların, amirler ve diğer yöneticiler tarafından genellikle takdir edilmeyen bir rolü vardır. Müşterilerin büyük kısmı, bir ürün ya da hizmet hakkındaki görüşlerini yalnızca gördükleri insanlarla olan temaslarına dayanarak oluşturur. Hem üretim hem de hizmet endüstrisinde bir şirketi müşteriler ayakta tutar. İyi yönetim için müşteriyi memnun etme yeteneği, işgörenlerin işe alımı ve eğitiminde en büyük öncelik olmalıdır. Ancak; lokantalarda, otellerde, asansörlerde, bankalarda ve hastanelerde çoğunlukla karşılaştığımız tablo müşteriye hizmet edenlerin çoğunun, müşteriler gelip konuşmalarını kesmese çok daha memnun olacağıdır. Aslında işgörenler can sıkıcı olarak gördükleri müşterilerin çalıştıkları işyerlerinin gelirinin potansiyel kaynağı ve çalıştıkları işlerinin ve işyerlerinin sürekliliğinin bir garantisi olarak görseler işleri çok

⁷⁷ A.g.k. s. 262-263

⁷⁸ Peter F DRUCKER, *Gelecek İçin Yönetim*, Türkiye İş Bankası Yayınları, No.327. Ankara 1995. s.113

⁷⁹ Erdoğan TAŞKIN, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, İstanbul 1997, s. 19-20

daha zevkli olacaktır. Gerçekte otellerde, dükkanlarda, lokantalarda, bankalarda ve daha bir çok hizmet yerinde müşterileri gören insanlar pazarlama departmanındandır ancak onların da bu gerçekten ne kadar haberdar oldukları tartışılır. Acaba kaç tane işyeri yöneticisi çalışan bütün işgörenin müşterinin her konuda fikrinin oluşmasında ne kadar önemli bir rolü olduğunun farkındadır⁸⁰.

Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesinde iletişim en etkili yoldur. Müşteri ile konuşmak, eleştirilerini veya isteklerini dinlemek, davranışlarını gözlemlemek, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesini kolaylaştırır. Müşterilerden bazıları gereksinimlerinin ne olduğunun sorulmasını kendileri ile yakından ilgilenilmesini isterler⁸¹, kimisi de sadece soru sorduğunda gerekli yanıtları almayı tercih eder. Bütün bu iletişim sürecini eksiksiz sürdürebilmek için müşteri ile direk iletişim kuran işgörenin iletişim kurma yöntemleri konusunda bilgili olması gereklidir.

Satın aldığı ürün veya hizmetten memnun olmayan ve de memnuniyetsizliğini işletmeye bildirmeyen bir müşteri işletme için aslında oldukça önemli olan bazı açıklamaları yapmamış demektir. Üstelik sessiz kalan bir müşteri de kaybedecek olan şüphesiz ki müşterinin kendisi değil işletmenin bizzat kendisidir. Çünkü böyle bir durumda birincisi; işletme problemin ne olduğunun farkına varamayacak ve çözüm üretemeyecektir böylelikle de müşteriye kazanamayacaktır. İkincisi; İşletmenin yarattığı ün, memnuniyetsiz bir müşterinin negatif söylemiyle çevrede zarar görecektir. Bu da işletmenin mevcut müşterilerinin kulağına geldiği an işletmenin zarar görmesi demektir. Üçüncü ve son olarak; işletme için son derece önemli olan ürünleri veya sunduğu hizmetin kalitesi hakkında en değerli yansımayı sağlayacak müşterinin sessiz kalmasıyla bu bilgiden yoksun kalması demektir⁸².

⁸⁰ YAMAK, s.158

⁸¹ WILLIAMS, EGGLAND, A.g.k. s.85

⁸² Nancy STEPHENS, Kevin P. GWINNER, "Why Don't Some People Complain ? A Cognitive – Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior", Journal of Academy of Marketing Science, Vol.26, No.3, 1998. s 172-189.

1.5.2.1.3. MÜŞTERİLERİN KOŞULSUZ MUTLULUĞUNUN SAĞLANMASI

Müşteri, bir ürün ya da hizmetten yararlanan tüketici, kullanıcı, yarar sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri, bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlemesine verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, gereksinim ve beklentilerine ne derece uyduğuna, ödediği bedelin karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve teminatların ne ölçüde yerine getirildiğine bakar⁸³.

Müşterinin sadece ürün veya hizmeti kullanıp tatmin olması işletme için yeterli sonuç değildir. Asıl hedef ürün ve hizmeti tekrar satın alacak müşteri kitlesini yaratabilmek olduğundan sadece müşteri tatmini ile yetinilmemelidir. Müşteri tatmini ile yetinmemek müşteri mutluluğunu yaratabilmek ve bunu sürdürebilmek esas amaçtır. Müşterinin bir kez satın aldığı ürün veya hizmetin karşılığında mutlu olması işletmeleri bir yere kadar başarılı kılar ancak asıl önemli ve zor olan müşterinin bu talep etme davranışını süreklilendirmektir. Böylece işletme ve tüm çalışanları için hiçbir zaman bitmeyecek bir misyon gelişecektir ve bu misyon doğrultusunda işletme amaçlarını ve politikalarını sürekli yeniden gözden geçirecek ve uygulamalarını takip edecektir.

Müşteri tatmini hakkında yapılmış bazı araştırmalardan elde edilen bulgular gerçekten şaşırtıcıdır. IBM Rochester'in bulgularına göre ürün ve hizmetten mutlu olan bir müşteri, bu mutluluğunu ortalama 3 kişiye aktarırken; mutlu olmayan müşteri ise şikayetini ortalama 7 kişiye aktarmaktadır. Aynı araştırmaya göre, üründen şikayetçi her müşteriye karşılık diğer altısı bu şikayetlerini firmaya aktarmamaktadır. Buna karşılık bu ortalama 7 mutsuz müşteriden her biri memnuniyetsizliklerini 6 kişiye söylemekte ve onları aynı ürün ve hizmeti bir daha satın almamaya ikna etmektedirler. Bu durumda, müşteri tarafından iletilen her sorun, aslında potansiyel olarak 42 müşterinin sorunudur. Yukarıdaki veriler, müşteri tatmininin önemini açıkça ortaya koymaktadır. İşletmenin sunduğu hizmetin başarısı olarak, müşteri

⁸³ Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul 1997. s.91

şikayetlerinin sayısını göstermek bu verilere göre, yanıltıcı olmaktadır. Müşteri şikayetlerine kulak asmamanın veya yeterince dikkate almamanın sonuçları, işletmelerin pazar paylarındaki düşüşlerle kendisini göstermektedir. Yeterli sayıda olmak koşuluyla, müşteri isteği hiçbir zaman kapris olarak görülmemelidir. Bazı müşteri istekleri ilk başta, saçma sapan gelebilir. Çünkü yeni veya alışılmamış bir durumdur ancak gereği eğer yerine getirilebilecek gibi ise gereğini yapmak zorunludur çünkü biz yapmazsak bir başkası seve seve yapacaktır⁸⁴. Eğer yerine getirilmesi olanaksızsa bu durum ve nedenleri müşteriye açık bir biçimde anlatılmalı ve tereddütleri ortadan kaldırılmalıdır.

Amaç müşterilerin sadece ifade edilen gereksinimlerini odak noktası olarak almak, bunlara yanıt verebilmekle yetinmek olamaz. Amaç, henüz ifade edilmemiş gereksinimlerini öngörüp karşılayarak müşterileri çekmektir. Bunu yapabilmek için, bir firmanın potansiyel müşteri yararlarını derinlemesine kavrayabilmesi gerekmektedir⁸⁵.

Müşteri satın aldığı ürün veya verilen hizmetten memnun olmazsa, müşteri şikayeti gündeme gelecektir. Şikayet eden müşterinin genellikle üç değişik davranış sergilediği görülmektedir. Bu davranış biçimlerini özetleyecek olursak⁸⁶;

1. Hiçbir şey yapmamak ve bir şey söylememek
 - a. Olayı unutup bir şey yapmamak
 - b. İşletme müdürüne veya departman müdürüne olayı anlatmak
 - c. İşletmeyi arayıp müdüre olayı anlatıp durumla ilgilenmesini söylemek
2. Aynı işletmeye müşteri olmaktan kaçınmak ve yakın dost ve arkadaşlara durumu anlatıp onların da müşteri olmasını engellemeye çalışmak
 - d. Söz konusu işletmenin müşterisi olmamaya karar vermek
 - e. Bu kötü deneyimi çevreye yakın dost ve akrabalara, arkadaşlara aktarmak
 - f. İşletmeye müşteri olmamaları için yakın çevreyi ikna etmek

⁸⁴ YAMAK, A.g.e. s.266-268

⁸⁵ Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Geleceği Kazanmak*, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994. s.372

⁸⁶ John C MOWEN, *Consumer Behavior*, MacMillan Publishing Comp, USA 1993, s.467-468. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. John C. MOWEN, Michael MINOR, *Consumer Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 1998.

3. Tüketici haklarını korumak üzere çalışan kurum ve kişileri harekete geçirmek

- g. Tüketici derneğine şikayette bulunmak
- h. Yerli ve ulusal tüm gazetelere durumu bildirmek
- i. İşletme aleyhine dava açmak

Müşterilerin koşulsuz mutluluğunun sağlanması olanaksız değildir. Müşterinin mutlu olabilmesi öncelikle beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Müşteri beklentilerinin ne olduğunu bulabilmenin en güzel yolu kendimizi müşteri olarak düşündüğümüzde ortaya çıkacaktır. Müşterilerin işletmelerden neler beklerler konusunu şöyle özetleyebiliriz⁸⁷:

- Bekletilmemek
- Gerçek anlamda bir gülümseme ile karşılanmak
- Müşteriyi dinlerken başka bir şeyle ilgilenilmemesi
- Kaba sözcükler kullanılmaması (Ne vardı ?, karıştırmayın !.. vb.)
- Sorulara yanıt verilmesi
- Müşteri üzerinde satın alması için baskı kurulmaması
- Yalan söylenilmemesi
- Gerçekleştirilemeyecek sözlerin verilmemesi
- Ayrılırken bir uğurlama sözcüğü söylenmesi
- Bir sorun olduğunda müşterinin problem olarak görülmemesi
- Zamana saygı gösterilmesi
- Sürekli “maalesef ya da yapabileceğim bir şey yok” gibi sözcüklerin söylenilmemesi
- Alınan ürün ya da verilen hizmet ile ilgili her konuda yardımcı olabilecek düzeyde kişilerin müşteri ile iletişim kurması

Kötü hizmet vermenin kayıpları inanılmayacak kadar büyüktür. İyi hizmet işletme sahibinden güvenlik görevlisine kadar tüm işgörenlerin benimsenmesi ve uygulanması gereklidir. Aslında en büyük tehlike rakiplerden değil işletmenin kendi

⁸⁷ Suat SOYSAL, Müşteri Gözüyle Ülkemizden Hizmet Öyküleri, Günışığı Kitaplığı, İstanbul 1999, s. 19-20

hatalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle hizmet etmekte amaç her zaman işletme ile müşterinin ortak çıkarına uygun çözümler sunarak müşteriyi memnun ederek kısacası müşteriyi kazanarak işletmeye kazanç sağlamak olmalıdır. İşgörenler kendilerini müşteri yerine koydukları zaman işletmenin sunduğu ürün veya hizmetin müşteriyi ne derece memnun edeceği veya şikayetlerinin nedenlerinin neler olabileceği konusunda yanıtları tereddütsüz kendileri kolaylıkla bulacaklardır. Kuşkusuz her işletmenin sorunları vardır ancak işgörenler çalıştıkları kurumu müşteriye asla kötülememelidir. Çalışılan işletme ve politikaları beğenilmiyorsa burada çalışılmamalı eğer çalışılıyorsa işletmenin çıkarlarının işgören çıkarlarıyla özdeş olduğunun bilincinde olunmalıdır. İşgören işletmenin çok önemli bir parçasıdır. Hakkında kötü düşünülen bir işletme de çalışmak müşteriye verilen hizmet veya ürünün kalitesi ile asla bir tutulamaz ve bu müşterinin sorunu değildir. Gerçekte müşteri, işletmeden kaynaklanan veya iç iletişim sorunlarından kaynaklanan yanlışları sezmediği ölçüde o işletmede kaliteli hizmet veriliyor demektir. Müşterilerin istekleri veya önerileri daima dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir. Müşteriye mümkün olduğunca “yok” denilmemelidir. “Yok” dersek müşteri gider ve bu müşteri için büyük bir sorun değildir. Nasıl olsa aynı ürün veya hizmeti talep edebileceği sayısız işletme vardır. Müşteri hiçbir alternatif sunulmadan geri çevrildiğinde onu direk rakiplere yollamış olursunuz. İstenilen ürün ya da hizmetin benzerini ya da daha iyisini sunabiliyorsak artık profesyonel davranıyoruz demektir. İşgörenin kendi sorunları, aksaklıkları, yönetimle arasındaki tartışmalar müşteri hizmetini olumsuz etkileyecek unsurlardır. Bu tip konular müşterilere asla yansımamalıdır. Kendi sorunlarımızı müşterilere aktarmamız ya da dikkatsizlik nedeniyle bir biçimde duyulması sadece müşterinin bize bir kurum olarak besledikleri güveni sarsar. Müşterileri, işletme için kazanmanın yolu her aşamada kuruma güvenmelerini sağlamaktan geçer⁸⁸.

Hangi sektörde hizmet verilirse verilsin hizmetin en başında müşterilerde yaratılan etki çok önemlidir. Müşteriler farkında olsunlar ya da olmasınlar, hizmet boyunca gösterdikleri davranışlarda bu ilk anların etkisi sürer. Müşteri için hizmet verilen yere ilk girdiğinde gördüğü manzara, hizmet verenle ilk karşılaşması, telefonda duyduğu ilk ses ilk konuşmalar çok önemlidir. Müşteri aslında kendisine hizmet

⁸⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz. A.g.k. s. 41-75

verecek bir ortamla karşılaşmak ister. Böyle bir ortamı bulduğunu hissederse rahatlar. Olumsuz önyargıları değişmeye başlar ve her iki taraf için de olumlu bir sonucun temelleri atılmış olur. Bu nedenle, turizm şirketinde telefonu açan görevlinin ses tonu, kasiyerin bakışı, uçağın kapısındaki hostesin ne yaptığı, mağazadaki satış elemanlarının neyle ilgili oldukları, bankadaki müşteri temsilcilerinin ilk sözleri, garsonun karşılama cümlesi, güvenlik görevlisinin kapıda duruşu, veznedarın parayı isteme biçimi çok önemlidir. Yapılması gereken, müşteriye tek amacımızın onun gereksinimlerini karşılamak ve onu rahat ettirmek olduğunu hissettirmek ve onun güvenini kazanma yolunda belirleyici bir adım atmaktır. Hizmet verirken, müşterilere bilinçli ya da bilinçsiz yüzlerce mesaj veriz. Kullandığımız tüm sözcükler, sunduğumuz bilgiler, mimiklerimiz, çalışma arkadaşlarımızla ilişkilerimiz, müşterilerin sorularına verdiğimiz yanıtlar, itirazlara karşı tutumumuz, el kol hareketlerimiz, kısacası yaptığımız her şey bir mesaj olarak müşteriye gider. Müşterilerde farkında olsunlar ya da olmasınlar, bu mesajları alır ve bunların ışığında bir değerlendirme yaparlar. Verdiğimiz her olumsuz mesaj, müşteriye bizden, firmamızdan ve hizmetimizden uzaklaştırır. Olumlu mesajlarsa tam tersi bir etki yapar. Ancak bazen hizmet verirken müşterilerin azarlandığı, onları rahatsız edecek açıklamalar yapıldığı, garip konuşulduğu, ters cevaplar verildiği görüldüğü gibi müşterinin de ağır sözler söylediği, kaba davrandığı görülmektedir⁸⁹. Bu zor durumu çözmek gerekir. Hiçbir kimse müşteri ya da işgörenin birbirlerine hakaret etme hakkı yoktur. Müşteriler iyi hizmet almak için gelirler ve işletme de bu hizmeti sağlayacağını iddia ettiği için varlığını sürdürmektedir. Özellikle işgörenden ya da işletmeden kaynaklanan olumsuz bir durumda veya müşterinin olumsuz olarak algıladığı bir durumda müşteriye dersini vermek yerine yalnızca soruna odaklanıp sorunu çözmeye çalışmalı ve yanlış anlama ortadan kaldırılmalıdır. Çözümünden sonra müşteri büyük olasılıkla müşteri memnun olduğu için işletmemiz kazanacaktır. Kaliteli olmaya ne kadar dikkat edilirse edilsin satılan ürün ya da verilen hizmette sorun çıkma olasılığı her zaman vardır. Bazı sorunların nedeni üretici firmayla ilgilidir. Bazılarının nedeniyse müşteridir. Ürün yanlış kullanılmıştır ya da başına bir şey gelmiştir. Bazılarında ise hiçbir sorun yoktur ama müşteri sorun varmış gibi algılıyordur veya bambaşka bir nedenle değiştirmek istiyordur. İşte hizmet verenlerin de müşterilerin de en korktuğu durum budur. Müşteriler, nasıl bir tavırla

⁸⁹ Daha Ayrıntılı bilgi için bkz. A.g.k. s. 109-168

karşılaşacaklarından emin olmadan, tedirgin bir ruh haliyle gelirler. Hizmet verenler de sorunlu bir durumun verdiği rahatsızlıkla hareket ederler. Müşterilerin en çok kaybedildikleri ya da en çok mutlu edildikleri anlar işte bu sorunlu anlardır. Çözüm o kadar da kolay olmasa da yapılması gerekenleri özetleyecek olursak; İşletmenin bu konuda politikası açık olmalı ve müşteriye de aynı açıklıkta anlatılmalı, Bütün müşteriler potansiyel “istismar ediciler” olarak görülmemeli, İade ilkeleri, işletmeyi zorlamayacak kadar esnek olmalıdır. Sonuçta karşılıklı iyi niyet üzerine kurulu bir diyalogun sonuçlarının olumsuz olmasını kimse bekleyemez. Amaç rekabetin bu kadar hızlı geliştiği, ve taleplerin bu kadar çeşitlendiği bir ortamda hem işletmelerin hem de müşterilerinin ortak çıkarlarını birbirlerini incitmeden sürdürmeleridir.

1.5.2.2 RAKİPLER

Bir işletme ile aynı çalışma dalında faaliyetini sürdüren tüm örgütler birbirlerinin rakipleri durumundadırlar. Bir işletmenin çevreye yazılı ve sözlü ilettiği mesajlar, diğer örgütlerin mesajları ile kuşatılmış bulunmaktadır. Çevredeki tüm kişiler, gruplar ve işletmeler bu mesajları algılamak durumundadırlar. Bir işletme yarışmacı bir ortamda bir yandan diğer işletmelerin kendisine ilettikleri olumsuz mesajlarla yarışmak diğer yandan da kendi işleyişi hakkında yayınladığı mesajların ve eylemlerin doğruluğunu kanıtlamak durumundadır. İşletmelerin mesajlarını yayarken, karşıt görüşleri de belirtmeleri olumlu sonuçlar verebilir. Birbirlerinin rakibi olan örgütler, aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesinde halkla ilişkiler görevlilerinden yararlanmaktadırlar. Bu tür ilişkilerin geliştirilmesi bir bakıma ticaret, üretim ve hizmet yarışmasında örgütleri harekete geçirmekte ve toplumun yaşam düzeyini yükseltici ürün ve hizmetlerin sunulmasını kolaylaştırabilmektedir.

1.5.2.3. ORTAKLAR

İşletmenin ortakları sadece işletmeye sermaye katan insanlar değildir. Ortaklar iç kamuoyumuzu oluşturan hedef kitlelerin en önemlilerinden bir tanesidir. İşletmemizde yapılan çalışmalar, yapmayı planladıklarımız konusunda ortakların kafalarında bir soru , sorun oluşmadan onları bilgilendirmeli bize verdikleri desteği sürekli arkamızda hissetmeliyiz.

1.5.2.4. SATICILAR

Tüm beklentileri, ürünlerini sattıkları işletmeyle bağlı olan gruptur. Dolayısıyla şirketin en yakın dert ortakları olarak olumlu veya olumsuz bütün gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Satıcılar, Müşterilerle yüz yüze en yakından iletişim kuran grup olduğuna göre bu grupla işletmemizin kuracağı yakın iletişim hem müşterilerden direk gelen olumlu veya olumsuz eleştirilerin farkında olmamıza hem de kurulan bu sağlıklı iletişim sayesinde satıcı grubumuzun bizleri daha çok benimsemesine yol açacaktır.

1.5.2.5. SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ

Çağdaş demokratik toplumların vazgeçilmez öğelerinden birincisi, sivil toplum örgütleridir. Bu örgütler demokrasinin güvencesi, bir yandan da örgütlü toplumun temel direkleridir. Sivil Toplum Örgütleri; sendikalar, odalar gibi demokratik kitle örgütleri; dernekler ve vakıflar gibi gönüllü kuruluşlar; kadın ve çevre hareketleri, yurttaş hareketleri, tüketiciyi koruma hareketleri...vb.dir. Sivil Toplum Örgütleri sadece kendi üyelerinin değil tüm toplum kesimlerinin sorunlarını ve yararlarını savunan örgütlerdir. Bu bağlamda Sivil Toplum Örgütleri ile kurumsal ilişki kuran işletmelerin başarı şansı yüksektir. Çünkü böylelikle işletme aynı anda milyonlarca aynı dili konuşarak, milyonlara ulaşır, onların sorunlarını paylaşarak, sorunların çözümünde yardımcı olarak toplumun çeşitli kesimleri ile ve hedef kitleleri ile bütünleşme sağlayacaktır.

1.5.2.6. YEREL YÖNETİMLER

Yerel yönetimler (belediye, valilik, kaymakamlık gibi) ile kurulacak olumlu ilişkilerin yararları sayılamayacak kadar çoktur. İşletmelerde her an çevreden kaynaklanan bir sorun veya kendi içimizde bu makamlara başvurmamızı gerektirecek olaylar veya sorunlar yaşarız. Bu makamların işletme ile tereddütsüz ilgilenmesi ve yapılacak işlerin geciktirilmeden işleme konulabilmesi için işletmenin hiç vakit

kaybetmeden bu makamlar ile sürekli, kesintisiz ve sağlıklı bir karşılıklı iletişim kurması gerekmektedir.

1.5.2.7. DİĞER İŞLETMELER

İşletmenin ilişkide bulunduğu işletmeler onun sadece iş yaptığı, iş ürettiği veya sattığı, rakipleri değil, işletme ile ilgisi olmayan diğer işletmelerin de işletmenin çevresinde yer aldıklarını unutmamız gerekir. Bu işletmelerin birbirleri hakkındaki yorumları ve düşünceleri de kamuoyunu önemli ölçüde etkileme gücüne sahiptir. Çalışmaları hakkında fikir sahibi olduğunuz herhangi bir işletmeyi bu alanda ürün ve hizmet arayan bir kişi ve kuruma rahatlıkla tanıtabilir veya tavsiye edebilirsiniz. Bu istisnasız bütün işletmeler için geçerlidir. Böylelikle herhangi bir işletme hakkında bilgi sahibi olmamız, bizi ister istemez o işletme hakkında edindiğimiz bilgi ve izlenimleri olumlu ya da olumsuz kamuya aktarmamıza neden olacaktır.

1.5.2.8. HÜKÜMETLER

Başta hükümet üyeleri, meclis üyeleri, yüksek kademedeki sivil ve askeri yöneticiler olmak üzere Türkiye'nin yönetiminde sözü geçen grup ve kişilere; işletmenin yatırımları, genel işgören politikası, sosyal yardım aktiviteleri vb. hakkında bilgi vermekte sayısız yarar vardır. İşletmenin yurdumuzun kalkınma çabasına olan katkısı, sosyal sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği gibi konular. Hükümet üyelerine ve resmi makamlara anlatılmalıdır. Yasama organının ve Hükümetin ekonomi siyasetinin, hukuki tutumunun işletmeyi doğrudan etkileyeceği göz önünde bulundurularak, ticari faaliyetlerle ülke çıkarlarını bağdaştırıcı kararların alınabilmesi için devamlı olarak, ilgili resmi makamları uyarıcı yayınlara, karşılıklı ve sürekli iletişim kurmaya gereksinim vardır⁹⁰

⁹⁰ Ahmet RAMAZANOĞLU, "Yönetici ve Halkla İlişkiler", Sevk ve İdare Dergisi, S.66, s.17-24, 1974

1.5.2.9. FİNANS KURUMLARI

Özellikle bir işletme kredi isteğinde bulunduğunda, finans kurumunun işletmeye olan davranışları işletmenin var olan imajı için oldukça önemli bir göstergedir. Finans kuruluşları özellikle kredi verecekleri zaman işletmenin olumlu olumsuz yanlarını diğer müşterilerinden veya kendi çevresi kanalıyla öğrenir. Kredi isteyen işletmenin ekonomik durumu ve mevcut imajının olumlu olması finans kuruluşlarıyla işletmenin arasındaki ilişkiyi kolaylaştıracaktır⁹¹.

1.5.2.10. SENDİKA

İşgörenlerin ve işverenlerin kendi aralarındaki dayanışmalarını sağlayan; üyelerin haklarının savunuculuğunu yapan ve eğitimlerini üstlenen örgütlerdir. Bu grupta işgören sendikaları, temsilcileri aracılığı ile işgörenle ilgili konuların aydınlatılmasında işverene yardımcı olur. İşgören sendikaları grevler yoluyla da görüşlerinin ve amaçlarının halka açık bir dille anlatılmasında etkindirler.

Sendika ile görüşmeler günümüzde artık gitgide karmaşık hale gelmektedir. İşletmeler sendika ile kurulması ve sürdürülmesi gereken ilişkilerin yönetimini artık merkezdeki yöneticilere değil, işletmenin üst düzey yöneticileri ile birlikte toplantı ve görüşmelerde yer alması gereken halkla ilişkiler uzmanına bırakmalıdırlar. bütün işgörenlerin ve işletmenin iletişim köprüsü olacak halkla ilişkiler uzmanının görevlerinin en önemlilerinden birisi de bu işletme ve sendika arasındaki ortak çalışmaları ve anlaşmaları sağlayabilmektir⁹².

1.5.2.11. İŞGÖREN VE AİLELERİ

En tepedeki yöneticiden başlayarak, en altta çalışan işgörene kadar işletmedeki herkes işletmenin yaptığı veya yapacağı tüm faaliyetlerden, etkinliklerden, yatırım ve değişimlerden haberdar olmalıdır. Bu bilgiler sadece çalışanın tatmini için değil aynı

⁹¹ FILL, A.g.k .s.387-390. Açıklamalar için bkz. Alpay ATAOL, *Halkla İlişkiler*, İzmir 1987, s. 44 - 49

⁹² A.g.k. s.387-390,

zamanda çalışanın ilişkide olduğu tüm çevresine sağlıklı bir biçimde bilgi aktarması ile ilgilidir. Çalışanlar ve aileleri işletmenin en doğal koruyucuları ve tanıtıcıları olmalıdır. Ancak en önce bütün çalışanların işletme tarafından kazanılması şarttır. Kazanılmış bir çalışan ve ailesi işletmeyi çevrelerine olumlu bir biçimde anlatılacak yapılan tüm olumlu çalışmaları kamuya aktaracak yanlış duyumları da doğru bilgiyi sunarak kamuoyunun düşüncelerini etkileyecektir.

1.5.2.12. YAZILI GÖRSEL VE İŞİTSEL BASIN YAYIN KURUMLARI

Basın yayın kurumlarının Kamuoyu üzerinde etkisi oldukça büyüktür. İşletmelerin basınla ilişkilerini düzenlerken ve sürdürürken bu noktayı gözden kaçırmamaları gerekir. Basınla kurulup geliştirilecek ilişkilerde açık sözlülük, dürüstlükten ayrılmamak gereği hiçbir zaman unutulmamalıdır. İşletmedeki her gelişme olumlu olmayabilir bu durumda dahi basının dedikodudan etkilenerek üreteceği bir haber yerine bizim basınla iletişimi daha sağlıklı kurup gerçekleşen olay hakkında olup biteni anlatmamız ve olaydan sonra neler yapacağımızı anlatmamız bizim için çok daha faydalı olacaktır. Yanlış anlaşılan ve kamuoyuna açıklanan bilgilerin sonradan düzeltilmesi çok daha maliyetli olacak ve işletmeyi çok daha zor duruma düşürecektir.

1.5.2.13. POTANSİYEL İŞGÜCÜ

İşletme, yeni bir çalışan aradığında bir çok kanala başvuracaktır. Ancak işletme için en önemli olan şey işletmede çalışmak için aday olacak kişilerin sayısı ve nitelikleridir. Başvuran kişi sayısı hem fazla hem de bu kişiler işletmenin istediği niteliklere sahipse işletme kamuoyu gözünde çok önemli olan bir olguyu başarmış demektir. Bir işletmede çalışmak istemek, özellikle çalışmak için aday olan kişilerin bu firma hakkında olumlu duyumlara veya pozitif düşünceye sahip olması demektir. Bu da işletmenin seçeceği kişinin en baştan bu işletmede hevesle çalışacak bir aday bulması demektir ki bu da çalışan kişilerin iş tatmini ve verimini doğrudan olumlu etkileyecektir. Başvuran kişi sayısının azlığı ve niteliklerinin işletmenin beklentilerinden düşük olması işletmenin kamuoyunda pek tanınmadığı, olumsuz

tanındığı veya bu işletme ile çalışmak isteğinde olan kişilerin pek de istekli olmadığı sonucu çıkarılabilir. Kısacası, işletmeler için en önemli başarı göstergelerinden bir de işletmeye çalışmak için başvuran kişiler ve onlardan alacağımız bilgilerdir.

1.5.2.14. ULUSLAR ARASI İŞLETMELER

Günümüzde işletmeler içinde yaşadıkları kentin, kasabanın veya ülkenin sınırlarını kendileri talep etmese de aşmak durumunda kalmışlardır. En azından kullanılan teknoloji ve üretilen ürün veya hizmetlerin benzerliğinden yola çıkarak her işletmenin mutlaka global anlamda bir çok rakipleri vardır. İşte bu noktada uluslar arası işletmeleri takip etmek, yaptıkları yenilikleri veya sundukları ürün veya hizmetlerin türünden, kalitesinden kısa vadede olmasa bile uzun vadede işletmelerin etkilenmemesi mümkün değildir. En azından ürünlerde kullanılan hammadde ve teknoloji, artık yerelliğini yitirmiştir. Uluslar arası işletmeler işletmenin adı ve konumu ne olursa olsun en azından müşterilerin beklentileri ve tercihleri konusunda rekabet ortamını oldukça hızlandırmıştır.

II . HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Halkla İlişkilerin günümüze gelene kadar ne gibi tarihsel süreçlerden geçtiğini bu bölümde özetlemeye çalışacağız. Tarihsel süreci incelemek özellikle herhangi bir bilim dalının nereden nereye geldiğini anlama konusunda oldukça önemli bir yöntemdir. Eldeki veriler söz konusu bilim dalının başlangıcı kabul edebileceğimiz bir çok olay içerir ve özellikle insanlığın yaşadığı tüm olaylar günümüzün yaşamlarına ışık tutma konusunda bizlere son derece yardımcı olacaktır. Günümüzdeki gelişmeleri anlayabilmenin en önemli yolu biraz da tarihsel süreci ya da söz konusu bilim dallarının aşamalarını incelemeye bağlıdır. Hatta tarihteki bir çok olay daha bugün bile tam kavrayamadığımız ve uygulayamadığımız bir çok bilim dalının temelini oluşturmaktadır.

2.2. DÜNYADA HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ

Halkla İlişkiler olarak nitelenebilecek çabaların tarihin ilk yıllarında bile görüldüğünü söylemek mümkündür. Mısır'da Mezopotamya ve İran'da yapılan arkeolojik araştırmalar sonucunda bulunan tabletlerin, sanat eserlerinin çoğu, o dönemin yöneticilerini halka tanıtmak, dinsel önderlerin ve öteki devlet büyüklerinin yaptığı olumlu işleri bildirmek amacını taşımaktadır. Roma'da ve Eski Yunan'da halkın katılımıyla yapılan "Forum"lar halkla ilişkiler amacıyla düzenlenen toplantılardan başka bir şey değildir. Halka olayları duyurmak için kullanılan en eski örnekler üç bin yıl önce "teb" deki yarış ilanı papirüsleridir. Eski "Pompei"de duvarlara çizilmiş mesajlar da bulunmuştur. Okur yazarlığın az olduğu ve kitapların da ancak el yazması olarak yapılabildiği dönemlerde, halkı aydınlatmanın ve bilgi vermenin en geçerli yolu yüzyüze ilişkilerdi. İlkçağ filozoflarının ün kazanmaları da bu tür ilişkiler yürütmeleri sonucunda olmuştur. Filozof, bilgin ve politik önderlerin türlü konuları halkın önünde tartışması, varılan sonuçlar, halkı geniş ölçüde etkilemekte ve verilen kararların ve bu kararların uygulanmasının bu yolla halkın desteğini alması uygulayanların işini geniş ölçüde kolaylaştırmaktaydı. Sezar Galya valisi olarak kazandığı başarıları sık sık haberciler göndererek Roma halkına

duyurmuş ve böylece kamuoyunu imparatorluğuna hazırlamıştır. Yine Sezar döneminde “Acta Diurna” adıyla şimdiki Resmi Gazete’ye benzetebileceğimiz bir yayın organıyla Roma Senatosu’ndaki görüşmeler halka duyurulmaya, böylelikle kamuoyunun oluşmasına çalışılmıştır⁹³.

Halkla İlişkiler felsefesinin dayanağı Roma İmparatorluğu döneminden günümüze gelen Vox Populi – Vox DEI (Halkın sesi – Tanrı’nın sesi) deyimidir. Türkçe’de Halkın sesi Halkın sesi biçiminde söylenen bu deyim, devlet yönetimi için ülke halkının, kuruluşlar için müşteri, ortak, çeşitli meslek sahipleri... vs. gibi hedef kitlelerinin önemini belirtir. Bu önem eski Asur, Mısır, Pers, Roma, Yunan devletlerinden bu yana hükümdarların, devlet adamlarının, politikacıların, kilisenin, iş adamlarının ve her sektördeki yöneticilerin davranışlarını etkilemiş ve 20. yüzyıla kadar bu etkinin çeşitli örnekleri görülmüştür. 20. yüzyıl ise Halkla İlişkilerin meslek haline geldiği ve üniversitelerde sosyal bilimlerin önemli bir dalı olarak incelendiği bir dönemdir Yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletlerinde filizlenmeye başlayan bu mesleğin öncüleri Ivy Lee, Edward Bernays, George Creel, Paul Garrett, Amos Kendall ve T.T. Frankenberg’dir. Halkla İlişkiler deyiminin ilk kullanışı ise Amerikan Demiryolları Derneği’nin 1897 yıllığında görülmüştür⁹⁴.

Ivy Lee, Ekonomi muhabirliği yaparken 1903 yılında The World gazetesindeki görevinden istifa ederek New York Belediye seçimlerinde Demokrat parti kampanyasını yürüten bir kuruluştaki basın danışmanlığı yapmaya başlamış 1914 yılında da Rockefeller’in kişisel danışmanı olmuş daha sonra da Gugenham firmasına danışmanlık etmiştir. Lee, o yıllarda geçerli olan “gizlilik” alışkanlığını yıkan ve her şeyin açıkta olmasını savunan bir öncüdür. Özellikle iş adamlarına gizliliğin şüphe ve olumsuz söylentilere yol açacağını anlatmış ve kendisinin “olumlu haberler çıkartmaya çalışan bir basın ajanı değil, kamuoyuna doğru mesajlar vermeyi patronlara öğretmek basında bu mesajların yer almasını sağlamaya çalışan bir danışman olduğunu” vurgulamıştır. Lee’nin bu görüşü 19. yüzyıl düşünürü August Comte’un “bir işyeri cam bir ev gibi açık olmalıdır” sözünü anımsatıyordu. Fransız Halkla İlişkilercilerin

⁹³ Güngör ONAL, *Halkla İlişkiler*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000. s. 2. Ayrıntılı bilgi için bkz. Lawrence W NOLTE, *Fundamentals of Public Relations – Professional Guidelines, Concepts and Integrations*, USA 1980, s. 33-47

⁹⁴ Hikmet SEÇİM, Alaeddin ASNA, Ramazan GEYLAN, Haluk GÜRGEN, Nihat KARAKOÇ, *Halkla İlişkiler*, A.Ü Yayınları no: 898, Eskişehir 1996, s.26

kendi derneklerinde de CAM EV demeleri bu sözden kaynaklanmaktadır. O yıllarda kamuoyunun büyük eleştirilerine ve nefretlerine hedef olan Rockefeller'ın şansı Ivy Lee ile döndü. Lee'nin şirket yöneticileri için hazırladığı rehberde artık kamuoyunun ihmal edilmeyeceği, kandırılmayacağı ve sık sık bilgilendirileceği vurgulanıyordu. Basına da bir bülten dağıtarak şirket politikasındaki değişikliği ve kendi işlevini anlattı. "Burası bir gizli servis bürosu değildir. Her işimiz açıktır. Size her konuda haber vermek amacındayız. Burası bir reklam ajansı da değildir. Her verdiğimiz bilgi doğru olacaktır. Şüphelendiğiniz bilgileri kullanmayın. Gönderdiğimiz her haberde istediğiniz ayrıntıyı vermekten ve doğruluğunu belgelemekten mutluluk duyacağız. Size sadece kamuoyunun ilgi duyacağı, haber değeri taşıyan bültenler göndereceğimize söz veriyoruz" Lee'nin bu açıklaması o zamana kadar haber yakalamak ve gizlilikten kurtulmak için çırpınan gazeteciler arasında devrim yarattı. Bir grev sırasında, tüm iletişim kaynaklarını açık bulan ve işverenle sendika arasındaki her toplantıdan sonra Lee'nin dağıttığı bültenleri kullanan gazeteciler okuyucularına geniş bilgi verdiler. Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda Ivy Lee'nin yanı sıra Edward Bernays'ın adı da Amerikan P.R dünyasında sivrilmeye başladı. 1923'te P.R konusunda ilk kitap olan "Kamuoyunun Kristalleştirilmesi" adlı yapıtını yayımlayan Bernays, aynı yıl New York Üniversitesi'nde halkla ilişkiler dersi vermeye başladı. Bernays'ın kitabını Walter Lipmann'ın bugün klasikler arasına girmiş olan "Kamuoyu" adlı yapıtı ve alanda 1930'a kadar yayımlanan 45 kitap izledi. İkinci Dünya Savaşı ile 1950 yılları arasında içlerinde bir halkla ilişkiler ünitesi oluşturan şirketler arasında şu isimler dikkat çekmektedir. General Foods, General Motors, Standart Oil, General Electric, Ford, Gulf Oil. Bu arada 1944 yılında APRA (American P.R. Association) ve 1948'de P.R.S.A (P.R Society of America) kurulmuştur⁹⁵.

Avrupa'da İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmeye başlayan P.R çalışmaları, İngiltere'de 1948, Belçika'da 1952'de, İtalya ve Hollanda'da 1954'de, Fransa'da 1955'de ve Almanya'da 1958'de halkla ilişkiler derneklerinin kurulması hızlanmıştır. Pasifik bölgesindeki halkla ilişkilercileri içine alan Pan Pacific P.R Grubu 1958'de, Güney ve Kuzey Amerika Ülkelerindeki uzmanları toplayan Pan American P.R grubu ise 1960'larda kurulmuştur. Uluslararası P.R Derneği (IPRA) 1955'de Londra'da Avrupa P.R Merkezi (CERP) 1959'da Brüksel'de kurulmuştur. 23

⁹⁵ A.g.k. s.26-27

ülkeden 237 temsilcinin katıldığı ilk uluslararası Halkla İlişkiler Kongresi 1958 yılında Brüksel’de toplanmıştır. Özetle; tarih içinden gelerek 19. yüzyılın bittiği yıllarda sistemini oluşturan halkla ilişkiler mesleği, iki dünya savaşının bozduğu dengelerin toplumlarda ve kapitalizme yönelen ekonomilerde yarattığı sarsıntının etkisiyle gelişmiş ve 1960’lı yıllara çocukluk çağını tamamlayarak girmiştir. 1980’lerin serbest rekabet piyasasına getirdiği hareketlilik ise bir yöntem aracı olan halkla ilişkilerden pazarlama alanında da büyük boyutlarda yararlanma eğilimini ortaya çıkarmıştır. 1990’a doğru Amerikan şirketleri, geçtiğimiz yıllarda da Avrupa ve Uzakdoğu’daki kuruluşlar halkla ilişkiler sorumluluklarını reklam, satış sonrası servisler, sponsorluk, müşteri hizmetleri, Pazar araştırması gibi konuları da kontrolü altına alan iletişim danışmanı olarak görmeye ve görevlendirmeye başlamıştır⁹⁶.

2.3. TÜRKİYE’DE HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ

Halkla ilişkiler çalışmaları Türkiye’de 1960’larda başlamıştır. Dışişleri Bakanlığı Enformasyon Genel Müdürlüğü, Milli Savunma Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı gibi kuruluşlar, yurdumuzda bir kuruluş içinde tesis edilmiş ilk Halkla ilişkiler üniteleri olmakla birlikte, çalışmaları, bağlı oldukları kuruluşların basın sözcülüğünden öteye gidememiştir⁹⁷.

2.3.1. CUMHURİYETTEN ÖNCEKİ DÖNEMLER

Türklerin bu alandaki çalışmalarının ilk örnekleri, Göktürkler’in Orhun Yazıtlarına kadar uzanmaktadır. Daha sonra Selçuklu İmparatorluğu döneminde Nizam-ül Mülk’ün “Siyasetname” adlı eserinde halkın düşünce ve isteklerinden yönetimi haberdar etmenin gereğinden söz açılmaktadır. Anadolu Selçukluları’nda hükümdarlar, haftanın belirli günlerini halkın sorunlarını dinlemeye ayırmışlardır. Diğer yandan Osmanlı İmparatorluğu ise ele geçirdiği ülkelerin yerli halklarıyla ilişkilerini en iyi biçimde sürdürmeye çalışmış, onların din, adet ve alışkanlıklarına hiç karışmadığı gibi bölge valileri ve çok yüksek dereceli memurlar dışında bütün diğer görevlileri yerli halktan seçmiştir. Çok geniş bir coğrafi bölgedeki türlü ırktan, değişik dil, din ve adetlere sahip insanları yüzyıllarca bir bayrak altında tutabilmesinde bu uygulamaların etkisi hiç de az değildir ayrıca özellikle padişah ve üst düzey devlet

⁹⁶ A.g.k. 27- 28

⁹⁷ Alaeddin ASNA, “Halkla İlişkiler” Sevk ve İdare Dergisi, S.66, Şubat 1974, s. 14

adamlarının kurdukları vakıflar eliyle hizmet götürerek halk arasında adlarını duyurmak ve ilişkilerini en iyi düzeyde yürütmek amacını güttükleri söylenebilir⁹⁸.

2.3.2. CUMHURİYET DÖNEMİ

Cumhuriyetin kurulmasıyla beraber Atatürk'ün halkı gelişmelerden haberdar etmek, onlara mesajlar ulaştırmak ve aynı zamanda diğer ülkelere de Türkiye'den haberler iletmek amacıyla "Anadolu Ajansı"nı kurduğunu görüyoruz. Bu kurum bilindiği gibi hala çalışmalarını sürdürmektedir. Atatürk'ün yaşadığı dönem boyunca yaptığı pek çok çalışma da Halkla İlişkiler çalışmalarının çabası görülmektedir. Şöyle ki; şapka devrimini ilk olarak Kastamonu'da halkın karşısında açıklaması, harf devrimini yapmak için halk okullarına bizzat giderek yeni harflerin öğretilmesinde görev alması, halkın bu devrimleri benimseyip, desteklemesi için gösterilmiş çabalardır. Türkiye'de halkla ilişkilerin gerçek anlamda uygulanmaya başlanması 1960'lı yıllardan sonradır. "Dışişleri Bakanlığı Enformasyon Genel Müdürlüğü", "Milli Savunma Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı" gibi kuruluşlar Türkiye'de kurulmuş ilk halkla ilişkiler örgütleridir. 1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nda kurulmuş olan ve örgüt şemasında yüksek düzeyde yer alan "Yayın ve Temsil Şubesi" planlama düşüncesinin geniş halk kitlelerine tanıtılıp benimsetilmesinde çok yararlı çalışmalar yapmış bulunmaktadır. "Devlet Planlama Teşkilatı"nın kurulduğu yıllarda, bazı çevrelerce planlamaya karşı oluşturulmak istenen halkoyu, planın ve planlamanın başarılı bir biçimde halka tanıtılması sonucu plan lehine dönüştürülebilmıştır. Türkiye'de halkla ilişkiler eğitimi 1966 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın Yayın Yüksek Okulu'nda bir halkla ilişkiler bölümü kurulmasıyla başlamıştır. Daha sonra İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Gazetecilik Enstitüsü'nde, Ankara Başkent Gazetecilik Yüksek Okulu'nda ve Ege Üniversitesi'nde halkla ilişkiler ders programlarına alınmış ve 1973 yılında Gazetecilik Enstitüsü dört yıllık bir yüksek okul haline getirilip adı "Gazetecilik ve Halkla ilişkiler Yüksek Okulu" olarak değiştirilmiştir. Bugün bir çok üniversitemize bağlı olarak İletişim fakültelerinde halkla ilişkiler bölümleri eğitim ve öğretim yapmaktadırlar. Ülkemizde halkla ilişkiler çok uzun süre ihmal edilmiş, gerek akademik çevrelerde ve gerekse kamu ve özel kesim kuruluşlarında bu konuda hiçbir

⁹⁸ ONAL, A.g.k. s. 6

çalışma yapılmamıştır. Bugün de bu çevrelerde konunun önemine paralel bir anlayış ve çalışmanın yapıldığı söylenemez. Yine de son yıllarda bu önem kavranabilmiş, az da olsa halkla ilişkilerin gelişimi için çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Özellikle Menkul Kıymetler Borsası'nın çalışmaya başlaması ve hisseleri borsada alıp satılan şirketler açısından halkla ilişkilerin ne kadar önem taşıdığı ortaya çıktıkça bir çok firma halkla ilişkileri işlevsel hale getirmeye başlamışlardır. Bu gelişme kamu yönetimlerini de etkilemiş ve kamu kurumlarında da halkla ilişkiler bölümleri kurulup gelişmeye başlamıştır. Son on yılın en ilgi çekici gelişmesi ise siyasal partilerin de bu konuda danışmanlar kullanmaya başlamasıdır. Ülkemizde halkla ilişkiler dalında çalışanların örgütlenme hareketleri 1969 yılında başlamış ve 1972 yılında İstanbul'da Türkiye Halkla İlişkiler kurulmuştur. 1973'de Ankara ve 1985'de de İzmir'de benzeri örgütler kurulmuştur. Ereğli Demir Çelik İşletmeleri A.Ş, Koç Grubu, Eczacıbaşı Türkiye'de ilk halkla ilişkiler uzmanı çalıştırmaya başlayan özel kuruluşlar olarak dikkati çekerler⁹⁹.

2.3.3. KAMU KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER

Ülkemizde çağdaş anlamda halkla ilişkiler uygulamalarını ilk başlatan kuruluşlar kamu kurumları olmuştur. Bu bakımdan ülkemizdeki halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini öğrenmeye öncelikle kamu kesimindeki uygulamaları inceleyerek başlamalıyız.

Kuruluş yasasında halkla ilişkiler işlevi ile görevlendirilen üniteye yer veren ilk Türk kuruluşu Devlet Planlama Teşkilatı'dır. O dönemde kurulan basınla güçlü ilişkiler sayesinde tüm gazete, haber ve köşe yazılarında kamuoyunun planlı kalkınma konusunda aydınlatılması yönünde mesajlar yayılması sağlandı. Çeşitli bilimsel toplantılar ve yayınlar konunun farklı çevrelerde tartışılmasını sağladı. Başbakan İnönü başkanlığındaki Yüksek Planlama Kurulu toplantıları gazetelerde geniş yer alarak Türk toplumunun yeni bir yaşam biçimini benimsemesini sağladı. Planlama kalkınma uygulamasında, halkla ilişkilerin gerekliliğinin, yabancı uzmanların önerileri ile belirtilmesi halkla ilişkiler oluşumunun Türkiye'deki geçmişinin köşe taşıdır. Daha önce kurulmuş olan Dışişleri Enformasyon Dairesi sadece basında, dış politikamızdaki gelişmelerle ilgili bilgi veren, Milli Savunma Bakanlığı Basın –

⁹⁹ A.g.k. s.7-8

Protokol – Halkla Münasebetler Dairesi ise basında çıkan ordu ile ilgili haberleri derleyerek üst makamlara sunan üniteler olarak işlev görmüşlerdir. Devlet Planlama Teşkilatındaki halkla ilişkiler ünitesi ise çağdaş anlamdaki halkla ilişkiler işlevlerini üstlenen ilk kuruluştur ve Türkiye her alanda olduğu gibi halkla ilişkiler mesleği ile de devlet sayesinde tanışmıştır. 1985 – 1989 Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve 1987 uygulama programında kamu personelinin halkla ilişkiler konusunda eğitimi ve tanıtmaya gereken önemin verilmesi öngörülmüştür. Çağdaş Halkla İlişkiler uygulamaları özel sektörde ise 1970 yılı içerisinde görülmeye başlamıştır¹⁰⁰.

2.3.4. ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA HALKLA İLİŞKİLER

Her alanda olduğu gibi halkla ilişkiler konusunda da özel sektör kamunun açtığı yoldan yürüdü ve 1969'da Koç Holding'de bir Halkla İlişkiler Danışmanlığı kuruldu. O zaman kadar Mobil, Shell gibi yabancı petrol şirketlerinin “Dış İlişkiler”, “Kamu İlişkileri” gibi adlarla sürdürdükleri ve genelde sadece şirketlerin yurt dışındaki merkezleri, basın ve devlet kuruluşları ile ilişkilerini içeren bu işlev Koç Holding'in sözü geçen şirketlerinin iç ilişkilerini yürütmek amacıyla kurulan yeni ünite ile gerçek niteliğine kavuştu. Aralarında Arçelik, Tofaş, Beko, Simtel, Aygaz, Kav, Otosan, Türk Demir Döküm, Bozkurt, Türkay gibi her ay bir tören ya da yeni bir ürün sunumu çeşitli işçi-işveren sorunları, kuruluş yayın organı, basınla ilişkiler, sponsorluk projeleri gibi etkinliklerine rastlanan bir topluluğun Holding merkezinden yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları, Türk özel sektörüne yararlı örnekler üretti. Koç Holding'i, Eczacıbaşı, Sabancı, Yaşar gibi Holdingler, Hürriyet, Milliyet gazeteleri büyük bankalar ve şirketler izledi. Kuruluşlarda halkla ilişkiler kurma eğilimi 1970'den 1980'lere kadar hızlanarak sürdü. 1980'li yılların ortalarında, içinde halkla ilişkiler birimi bulunmayan holding, banka ve büyük şirket kalmadı. Halkla İlişkiler etkinlikleri ses getiren şirketler arasında Beymen, Benetton, Efes, Renault, Tofaş, Philip Morris, Şişe Cam, Akbank ve Yapı Kredi Bankası, Pepsi Cola ve Milliyet gazetesi dikkat çektiler¹⁰¹.

Halkla İlişkiler danışmanlığı yapmak üzere kurulan ilk uzmanlık firması, Koç Holding Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden ayrılarak kendi kuruluşunu gerçekleştiren

¹⁰⁰ SEÇİM ve diğerleri , s.29 – 31

¹⁰¹ A.g.k. s.32

Alaeddin Asna'nın 1974 Kasım ayında faaliyete geçirdiği A & B Halkla İlişkiler'dir. Bir şahıs firması olarak kurulan A & B Halkla İlişkiler'in danışmanlık hizmeti verdiği ilk kuruluşlar İmar Bankası, Transtürk Holding ve Koç Vakfı'dır. A & B dokuz yıl Türkiye'nin ilk özel halkla ilişkiler firması olarak kalmış, onu 1983 yılında İzmir'de Sancar Maruflu tarafından kurulan Hidaş izlemiştir. Türkiye'nin ilk halkla ilişkiler uzmanlarından Ahmet Ramazanoğlu ve Cüneyt Koryürek de 1970'li yıllardan beri Ramazanoğlu ve Delta firmalarında temsilcilik ve reklamcılık yanında halkla ilişkiler hizmeti vermektedir. 1990'a doğru İzmir'de Salim Kadıbeşgil, İstanbul'da Pen Ajans – Ayşegül Dora, Be-Ze – Bengü Bilik, Ustaoglu Halkla ilişkiler – Hülya Ustaoglu, İnsel Tanıtım – Deniz İnsel, İmaj – Betül Mardin, salt halkla ilişkiler hizmeti veren firmalar olarak ortaya çıktılar. Bunların bir kısmı zamanla reklamcılığa dönerken (Pen Ajans, MS), bazıları halkla ilişkilerin yanısıra promosyon malzemesi (Be – Ze), bazıları da konferans düzenleme (Ustaoglu – Davos Konferansı) çalışmalarını da sürdürmeye başladılar. 1990 'ların başında Türk Reklam sektöründe yeni bir akım doğdu. Müşterilerini memnun etmek veya yeni müşteri almak için onlara ücretsiz halkla ilişkiler hizmeti vereceklerini söyleyen reklam ajansları – reklamdan farklı bir çalışma olan bu alanda – bekledikleri başarıyı gösteremeyince halkla ilişkiler ile ortak veya kendi içlerinde fakat başka bir ticari kuruluş olarak halkla ilişkiler şirketleri kurmuşlardır. Bu şirketler kurulurken deneyimli halkla ilişkiler uzmanlarının ortak olmasına da özen gösterilmiştir. 1990'ların yeni kuruluşları arasında Alarko Holding'in sahip ve yöneticilerinden Leyla Alaton'un Mega Trend ve Vakko Halkla İlişkiler Müdürü Deniz Adanalı'nın Denor adlı firmaları dikkati çekmektedir. İletişim Fakültelerinden mezun olanların ve halkla ilişkiler bilincinde olan yöneticilere sahip kuruluşların sayılarının hızla artması karşısında 2000 yılında Türkiye'de halkla ilişkiler bürolarının sayısının 100'ün üzerine çıkması, yaşamını halkla ilişkiler mesleğinden sağlayan uzmanların ise 500'ü geçmesi beklenmektedir. 1000 üyesi arasında 21 Türk bulunan IPRA (Uluslar arası Halkla İlişkiler Derneği) nin 1990'da koyduğu Altın Küre ödülünü o yıl kazanan 40 firmadan birinin Türk (A&B) olması ve 1995 yılında IPRA başkanını olarak Betül Mardin'in seçilmesi halkla ilişkiler mesleğinin ülkemizde nasıl bir gelişme gösterdiğinin göstergesidir¹⁰².

¹⁰² A.g.k. s.33-34

III . ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİĞİN TOPLUMSAL İŞLEVİ OLARAK HALKLA İLİŞKİLER

3.1. HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM

Halkla ilişkiler uygulamalarının temelinde iletişim yatar. Her halkla ilişkiler etkinliği bir yönüyle aynı zamanda bir iletişim olayıdır. Bu nedenle gerek halkla ilişkiler uygulamasını anlamaya çalışanlar gerekse uygulayıcıların iletişim konusunda köklü, doğru bilgiler edinmesi gerekmektedir. İletişim iki öge arasında oluşur. Bir yanda bir kişi, diğer yanda bir kurum olabileceği gibi, iletişim, kurumlar ya da kişiler arasında da olabilir. Ancak gerekli olan koşul, iletişim için mutlaka iki tarafın bulunmasıdır. Bu oluşum içinde iletişimi “ortak simgeler sistemi yoluyla bireyler arasında anlamların değiş tokuş edildiği bir süreç” olarak betimleyebiliriz. Bu süreçte temel öge, iki ya da daha çok kişi ya da küme arasında bir şeyi ortak kılmak, böylece kendi aralarında ortak olan simgeler sistemini başka bir ortak nesne yapmakta kullanmaktır. Doğal olarak iletişimde kaynaktan hedefe ileti yollanıp ve iletinin hedef tarafından algılanması ile iletişimin bittiği kabul edilir. Ancak sorunun bir ikinci yönü daha vardır ki, halkla ilişkilerde bu ikinci yüz ya da aşama özel bir önem kazanmıştır. Halkla ilişkiler uygulaması içinde hedefin veya alıcının yanıtı bütün sürecin nedenini oluşturur. Dolayısıyla iletişim süreci, bir haber olarak yanıtın gönderene geri gitmesini de içermektedir. İletişimde bu ikinci aşamaya yansıma (besleyici yankı – feed back) denilir. İşte bu özelliğinden dolayı uygulamada halkla ilişkilerin iki yönlü bir iletişim olayına dayandığı kabul edilir. Yansıma elde edilmeksizin halkla ilişkilerin iletişim süreci eksik kalmış olur. Yine bu gerekçe iledir ki halkla ilişkiler tekniklerinin hemen hemen tümü ve uygulamanın amacı yansımayı yakalayıp onu değerlendirmeyi amaçlar. Gerek genel amaç içinde gerekse halkla ilişkiler uygulaması içinde iletişimin başarılı, amaca varan bir nitelikte olabilmesi için bazı kurallara uymak zorunludur. İletişim herşeyden önce bir plana bağlanması gereklidir. Bu planın gerçekleştirilmesi için de iletişim ögelerine ait bazı bilgilerin elde edilmesi gerekir. Özellikle kaynağın niteliği göz önünde tutulmak zorundadır. Buna kuşkusuz hedefin niteliğini de eklemek gerekir. Hedefin konumu, seçilecek ileti tipinden kullanılacak araca kadar hemen hemen tüm süreci ve araçları etkilemektedir. Kaynak ile hedef arasındaki bağıntı, her ikisinin birbirinden ayrı olarak sahip oldukları konum ve kaynağın amacı bu konuda

belirleyicidir. İletişimi oluştururken hedef kişi ya da kitlenin ilgisini çeken, onun ilgi alanı içinde kalan iletilerin seçilmesi son derece önemlidir. Toplumbilimcilerin araştırmalar sonucunda bazı ikna ilkelerini saptadıkları bilinmektedir. Bu ilkeler yalnızca halkla ilişkiler uygulaması içinde değil tüm iletişim biçimleri için geçerlidir. Bu ilkelere uymak iletişimin başarısı için kaçınılmazdır. İletinin benimsenmesi ikna amaçlı iletişimde çok önemlidir. İletinin çıktığı kişi ya da kurumun güvenilir ya da uzman olması iletinin ve onun telkinlerinin benimsenmesini kolaylaştıracaktır. İletişimde önemli sorunlardan birisi iletinin niteliği üzerinde oluşur. İleti anlamı bozmadan hedefe istenilen şeyleri aktarabilecek biçimde oluşturulmalıdır. İletiyi oluşturan simgeler bir yandan kaynak diğer yandan hedef için aynı anlama gelebilecek ortak simgeler olmalıdır. Hedefçe yanlış anlaşılacak bir ileti, iletişimden istenilen sonucun doğmasını engeller. Hedef tarafından bilinmeyen simgelerle dolu bir ileti ise hedef için gürültüden başka bir şey değildir. İletişimden istenilen sonucun elde edilmesi için geniş ölçüde iletilerin ve onları somutlaştıran simgelerin hem kaynağın hem de hedefin ortak yaşam ve deneyim alanları sınırları içinde kalması gerekir. Her iki ucun dolaylı ve dolaysız yaşam deneyim alanlarının kesişmesi sonucu ortaya çıkacak ortak düşünce çerçevesi içinde yer alan simgelerle yapılacak bir iletişim sonuca daha kolay varacaktır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hitap edecekleri kitlenin dolaylı ve dolaysız olarak elde ettikleri yaşam deneyim alanlarını çok iyi hesap etmek ve ortaya çıkan düzeye göre anlaşılabilir simgeler seçmek durumundadır. Aksi durumda kitleye yollanan iletilerin anlaşılma tehlikesi vardır. Diğer yandan iletilerin bireysel gereksinimlerle doğrudan doğruya ilgili olması ve bu gereksinimlerin karşılanması için yöntem önermesi, iletişimin etkinliğini artırıcı bir rol oynar. Çünkü bireyin harekete geçmesinin en önemli nedeni gereksinimlerini karşılama umududur. Halkla ilişkiler, kimi kez fizyolojik gereksinimleri kimi kez güvenlik gereksinmesini, kimi kez de kültürel gereksinimleri karşılamak üzere uygulamaya konabilir. Söz konusu olan duruma göre ileti seçimi yapılmalıdır. Ayrıca belirli bir değişiklik istediği kişiyi ya da hedefi toplumsal bir olgu olarak görüp değerlendirmenin bir sonucu olmalıdır. İnsanı içinde yaşadığı fiziksel ve kültürel ortamla ve grup bağlantılarıyla birlikte ele almak gerekir. Kişiden iletişim sonucunda grubuna ters düşecek bir davranışta bulunmasını beklemek kuşkusuz iletişimin etkisiyle çok yakından ilgilidir. İlk elde bu amaca dönük bir iletinin istenilen sonucu vermesi çok zordur. İletinin başarı kazanma şansı hedefin tutum, değer ve amaçlarını dikkate aldığı oranda artmaktadır. Bu nedenle de iletişim yoluyla insanlara sistemi değiştirmek çok zor bir yoldur. Birey iletiler

içinden beklentisine uygun olanları algılar, beklentilerine ters düşen iletileri reddeder. İletişim asıl olarak insanın yaşadığı sistemle özdeşleşmesini sağlamakta etkin bir araç olabilmektedir. Halkla ilişkiler uygulaması bireyin sistemle ilişkisini dikkate alarak yürütüldüğü takdirde, bu açıdan başarılı olacağı öncelikle söylenebilir¹⁰³.

Halkla ilişkiler, ticari olsun olmasın aklımıza gelebilecek bütün örgütler için geçerlidir. Üstelik Halkla ilişkiler işlevinin örgütte yer almasına karar verebilmek asla söz konusu değildir. Çünkü herhangi bir örgütten bahsediyorsak üstelik bu örgütün ilgili olduğu bütün kişi ve çevrelerle iletişim kurması gerekiyorsa halkla ilişkiler işlevinin olmaması düşünülemez¹⁰⁴.

3.2. TOPLUMSAL İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER

İşletmeler toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından bağımsız olarak düşünülemez. Toplumsal gelenekler ve değer yargılarının işletmeler üzerindeki etkisi büyüktür. Sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevre içinde yer alan işletme, yaşamını amaçlarına dönük biçimde sürdürebilmek için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu ilişkilerin belirli bir düzen ve sosyal yaklaşım içinde ele alınması, günümüzde, çağdaş işletmelerin en önemli amaçları arasındadır. İşletme, toplumun yapısını, özelliklerini, beklentilerini, gelenek ve göreneklerini tanımak ve kendisini de topluma tanıtmak zorundadır. Bu yönde harcanacak çabalar işletmenin halkla ilişkiler işlevini oluşturur. İki yönlü bir süreç niteliğini taşıyan halkla ilişkiler kişilerin veya kamu veya özel kuruluşların karşılıklı iş yaptıkları gruplarla ilişkiler kurması veya varolan ilişkilerini, geliştirmesi için gösterilecek çabalardır. Bir işletme ya da özel veya kamusal bir kuruluşun üst yönetim işlevi olması, sürekli ve örgütlenmiş bir üst yönetim görevi niteliği taşıması, uygulanması için uzmanlaşmış birim veya bireylere gereksinim duyulması ve son olarak da inandırıcı, kanıtlayıcı ve dürüst bir uygulama olması, halkla ilişkilerin başlıca özelliklerindendir. Halka işletmenin varlığını duyurma, benimsetme, halkın kendi çıkarlarıyla işletme çıkarlarını birleştirme amacı güden halkla ilişkiler aracılığıyla toplumun çeşitli kesitleriyle yakın ve sıcak ilişkiler kurulur. Bu tür ilişkiler

¹⁰³ Metin KAZANCI, *Halkla İlişkiler*, A.Ü Siyasal Bilgiler Fak. Yayınları No.459, Ankara 1980, s.28-30

¹⁰⁴ Frank JEFKINS, *Public Relations*, London 1998, s.6

kurulurken işletmenin ürettiği ürünlerin reklamının yapılması da düşünülmez. Gerçek amaç işletmeyi tanıtmak, toplumun anlayış ve sempatisini kazanmak diğer deyişle işletme toplum bütünleşmesini sağlamaktır¹⁰⁵.

3.3. ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİĞİN HALKLA İLİŞKİLERİNDE ETKİLİ İLETİŞİM VE HEDEF KİTLELER

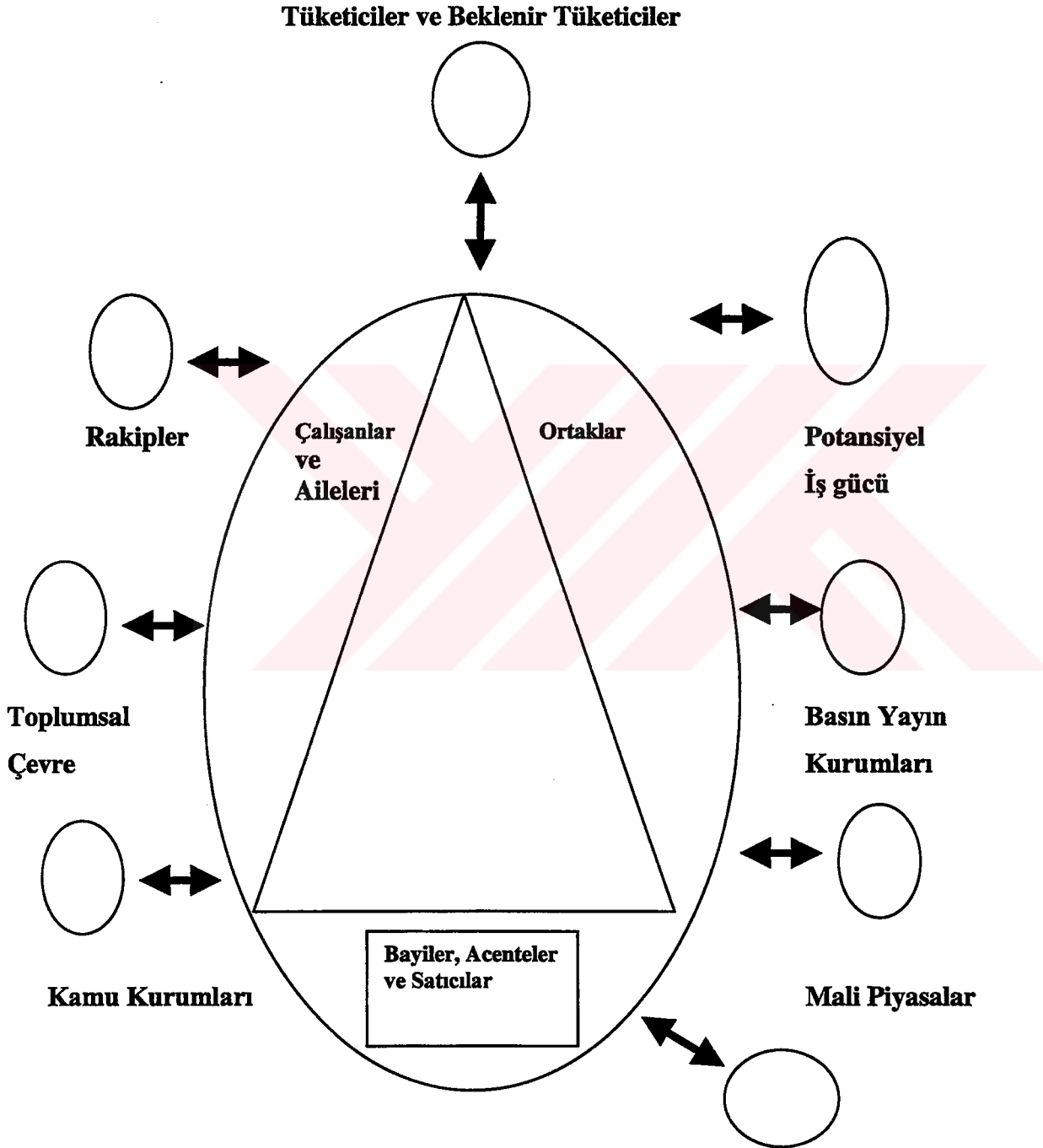
Halkla ilişkilercilerin çalışmalarında kamuoyu yaratmak, kurum için kamuoyunda iyi bir izlenim ve prestij sağlamak gibi görevleri olduğunu biliyoruz. Kamuoyu halkla ilişkiler programının amaçlarıyla geniş ölçüde ilişkilidir. Çalışmanın amacı en geniş anlamıyla kamuoyunu işletmemiz hakkında bilgili kılmak ise seslendiğimiz toplumun tamamıdır. Ancak bazen toplumun belli kesitleri için özel amaçlı programlar hazırlanmış olabilir. O zaman kamuoyundan kastedilen, sadece belirlenmiş olan hedef kitleden başka bir deyişle işletmenin ya da kurumun kendi kamuoyundan bahsedilmektedir. Doğaldır ki bir işletmenin hedef kitleleri birbirinden farklı toplum kesitlerinden oluşabileceği gibi bu hedef kitlelerde zaman içinde değişimler, genişleme ve daralmalar her zaman söz konusudur. Ayrıca bazı halkla ilişkiler projelerinde farklı ve özel bir hedef kitle belirlenmiş de olabilir. Bu nedenlerle her kurum ve hatta her proje için farklı hedef kitlelerden söz açmak mümkündür. Bunlara karşın yine de bir halkla ilişkiler çalışmasında dikkate alınması gereken temel hedef kitleler vardır. Bu temel hedef kitleler iki bölümde incelenebilir. İç kamuoyunu oluşturan hedef kitleler ve dış kamuoyunu oluşturan hedef kitleler, bu hedef kitleleri sıralayacak olursak¹⁰⁶,

1. **İç Kamuoyunu Oluşturan Hedef Kitleler** : İşgörenler ve Aileleri, Ortaklar, Bayiler, Acenteler ve Satıcılar
2. **Dış Kamuoyunu Oluşturan Hedef Kitleler** : Müşteriler ve Beklenir Müşteriler, Mali Piyasalar, Yazılı, Görsel ve İşitsel Basın Yayın Kurumları, Kamu Kurumları, Kamuoyu Önderleri, Toplumsal Çevre ve Potansiyel İşgücü'dür.

¹⁰⁵ Göksel ATAMAN, *Halkla İlişkiler Krizi Ortadan Kaldırmada Sihirli Bir Anahtar mı ?*, M.Ü.S.B.E Öneri Dergisi, Sayı.2 Cilt.1, Ocak 1995, İstanbul, s.91

¹⁰⁶ Ayrıntılı bilgi için bkz. Güngör ONAL, *Halkla İlişkiler*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000, s. 40-42

İşletmenin İç ve Dış Kamuoyu hedef kitlelerini Şekil 5'deki şemada gösterebiliriz.



Şekil - 5 İşletmenin İç ve Dış Kamuoyunu Oluşturan Hedef Kitleler

3.4. ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİKTE HALKLA İLİŞKİLER

Çağdaş işletmecilikte halkla ilişkiler; işletmenin çok çeşitli gruplarla kurduğu ilişki ve iletişimin eşgüdümlemesi olarak tanımlanıyor. İşletmenin tüm toplumsal çevresi ve içerisindeki hedef kitleleriyle sürekli ve etkili iletişimde bulunması için bütün bu kitlelerin işletmeden beklentilerinin öğrenilmesi, isteklerinin yerine getirilmesi, yerine getirilemeyecek olanlar için belli açıklamaların getirilmesi ve bu arada işletmenin temel amaç, strateji ve politikalarından sapmadan ya da taviz verilmeden tüm bu iletişim ağının dengede tutulması için işletme ile tüm hedef kitleleri arasında “iletişim köprüsü olacak” bir birime gereksinme duyulmaktadır. Günümüz işletmelerinin iletişim dengesini kurmadan yaşamaları oldukça zorlaşmıştır. Rekabet oldukça hızlanmış özellikle müşteri gruplarının bir işletmeden kolayca vazgeçip bir diğerine yönelmesi süreci çok kısalmıştır. Bu da “hatalı işletme davranışlarının” veya “yanlış kurulan iletişimin” hedef kitleler üzerinde oldukça olumsuz bir etki yaratmasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda Türkiye’de oldukça kısa bir geçmişi olan halkla ilişkiler çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak ortaya çıkmış ve her kesimdeki kuruluşun vazgeçilmez bir işlevi konumuna gelmiştir. Özel ve kamu kesiminde yer alan kuruluşlar örgüt yapılarında halkla ilişkiler bölümüne yer verme ve var olan halkla ilişkiler bölümlerini daha da geliştirme yönündeki çabalarını giderek yoğunlaştırmaktadırlar¹⁰⁷.

İşletmeler giderek büyürlerken, çalıştırdıkları işgören sayıları, hizmet götördükleri tüketici çevresinin genişliği, işletmenin ortak sayısı ve tedarikte bulundukları işletmelerin sayısı da giderek artmaktadır. Bu durum işletmenin yaşamını sürdürmesi için ilişki kurması gereken tüm diğer işletme, kurum, topluluk ve kişilerle iyi ilişkiler kurması ve işletmenin çevresinde iyi izlenim bırakması gerekliliğini ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bir başka deyişle, işletme yönetiminde işletmenin program ve politikalarıyla bunların uygulanmasında kamuoyunun onayının alınması gereği, halkla ilişkileri işletmenin temel işlevlerinden biri haline getirmiştir¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Nihat KARAKOÇ, *Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi*, Balıkesir Üniversitesi Yayın No.20, Balıkesir 1996, s. V

¹⁰⁸ Güngör ONAL, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995, s.275

3.5. ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİKTE HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ

İşletmelerin genel ve özel nitelikteki halkla ilişkiler amaçlarına ulaşabilmesi için yerine getirmesi gereken çabalar bulunmaktadır. Bu çabaların niteliği, halkla ilişkiler işlevinin tanımında “iletişim çabaları” olarak belirtilmiştir. Söz konusu iletişim çabaları ya da halkla ilişkiler işlevleri yazında Dokuz işlevden oluşmaktadır. Her birinin diğerlerinden farklı amaçları, eylemleri ve nitelikleri olan bu işlevler, tüm örgütlerin halkla ilişkiler sistemlerinde vazgeçilmez temel öğelerdir ancak özellikle 6 işlevi vurgulanarak açıklanmaktadır bu bilinen ve sıkça karşılaşılan 6 işleve bu çalışmada 3 işlev eklemiş bulunmaktayız bu bölümde sadece eklediğimiz üç işlev açıklanacaktır. Bilinen 6 işlev sırasıyla; Tanıma, İyileştirme ve Geliştirme, Tanıtım etkinlikleri, Duyurma ve Yayma, Yönetim ve Örgüt işlevidir¹⁰⁹. Diğer 3 işlevi Stratejik, İletişim ve İşletme içi İletişim olarak sıralayabiliriz. Bu 3 işlevi açıklayacak olursak;

A. STRATEJİK İŞLEVİ

Strateji kavramı işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla işletmenin kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Strateji bir çok yaklaşımla tanımlanmıştır ancak bütüncül bir yaklaşıma göre; strateji; işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, etkinliklerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda strateji, işletmenin hangi alanlarda etkinlikte bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünülmüştür. Çünkü, işletmenin genel anlamdaki yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindendir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktör olarak da dış çevre esas alınmıştır. Çünkü dış çevrenin giderek artan şekilde değişmesi, karşılıklı bağımlılık sebebiyle örgütün de değişmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, strateji, çevre ve

¹⁰⁹ KARAKOÇ, Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi, s.39 - 54

teknolojide meydana gelen değişmelere bağlı kalırken: yapı, kùltür, kabiliyetler, süreçler ve tarzlar gibi örgüt içi unsurların şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar. Aksi takdirde bu faktörlerde meydana gelecek yetersizleşme ve strateji ile aralarındaki uyumsuzluk nedeniyle uygulama sorunları ortaya çıkar ve beklenen başarı sağlanamaz¹¹⁰.

Bir halkla ilişkiler stratejisi gerçekte iki konu üzerinde odaklanmaktadır. Bunlardan birincisi hedef kitlelerin belirlenmesidir. Diğeri ise halkla ilişkiler karması olarak da tanımlayabileceğimiz duyurum, kurumsal reklam gibi unsurların bir bütün olarak ve halkla ilişkiler hedeflerini gerçekleştirecek biçimde belirlenmiş hedef kitlelere ulaştırılmasında izlenecek yol ve yöntemlerdir. Halkla ilişkiler yönteminde etkili stratejiler geliştirip, uygulamak ve sonuçlarını değerlendirebilmek için amaç ve hedeflerin belirlenmesi, kuruluş ile iç ve dış çevresi arasındaki ilişkilerin incelenerek amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli etkinliklerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılması gerekir. Buna göre halkla ilişkiler planlarında uygulanacak stratejiler yerine, halkla ilişkilerde stratejik yönetim ve stratejik planlamadan söz etmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Çünkü stratejik yönetim, kuruluşlara ticari savaş alanında yenik düşmemeleri için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve modeller, örgütlenme yöntemleri ve çeşitli teknikler kazandırmaktadır. İşletmeler etkinlik gösterdikleri pazarlardaki müşterilerin, istek, gereksinim, beklenti ve değer yargılarını öğrenmek zorundadırlar. Ayrıca etkinlikte bulundukları ülkelerin politik, hukuki, ekonomik, teknolojik, sosyo – kùltürel vb. yapılarını ve işletmenin genel çevre etmenlerinin incelenmesinin yanı sıra iş çevresi etmenlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda tüketiciler, Pazar, rakipler, aracılar, finansman sağlayan kuruluşlar, sendikalar vb. etmenler ayrıntılı olarak incelenmelidir¹¹¹.

İşletmenin stratejilerinin uygulanması ve örgütle uyumlaştırılması sırasında halkla ilişkiler birimine ayrıca çok önemli bir görev düşmektedir. Çünkü stratejik uyum kavramı hem işletme ile çevresi arasındaki uyumu hem de örgütün birim ve unsurları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci, üst

¹¹⁰ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s.15-20

¹¹¹ Bülent GÖKSEL, Füsun KOCABAŞ, Müge ELDEN, *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam*, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul 1997. s. 132 - 136

kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. İşletmenin stratejik yönünü kararlaştırmak üst yönetimin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden elde edilir. Stratejik yön seçildikten sonra, aşağıya doğru iletişim kurulur ve amaçların oluşturulması, stratejinin şekillendirilmesi ve uygulanması strateji geliştirme kademesinde değil, sorumluluk kademelerinde başlatılır. Stratejinin başarıyla uygulanabilmesi, örgütün bir bütün olarak onu desteklemesine bağlıdır. Halkla ilişkiler yönetimi bu uyumun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Yeni stratejileri başarılı bir şekilde uygulayabilmek için işletmeyi bir kültür sistemi olarak tanımlamak ve bu kültür sistemini harekete geçirecek kilit kişi, grup, birim ve süreçleri belirlemek gerekmektedir. Amaç bu birim ve süreçleri aynı yere yönlendirmek ve işbirliği sağlamaktır¹¹².

B. İLETİŞİM İŞLEVİ

Halkla İlişkiler “bilgi”ye dayalı bir iletişim disiplini. İletişim, gelişen teknolojisi ile birlikte sadece kişilerin değil, kurum ve kuruluşların da tüm alışkanlıklarını alt üst etmektedir ve günümüzde “iyi iletişim sistemi” bir şirketin “atardamarı” olarak nitelendirilmekte, yaşamsal önemi bu bağlamda vurgulanmaktadır. Son derece karmaşık yapısı içinde iletişim sorunlarımızın açmazından kendimizi nasıl kurtarabiliriz, diye ortaya bir soru attığımızda herkesten ciddi, tutarlı birtakım öneriler gelebilir. Ancak kurumsal iletişim bütününü yakalamak, bazen yıllara ve milyonlarca dolara mal olabilir. İşte bunun içindir ki kurumlar ve kuruluşlar hem kendi bünyelerinde hem de dışarıdan profesyonel hizmet alarak “toplumsal algılamayı” hedefleyen uzmanlardan yararlanmaktadırlar. Bu kişilerin günümüzdeki adı “Halkla İlişkiler Uzmanları”dır. Kurum ve kuruluşlarda farklı insanlar için örgütün farklı özellikleri önem taşımaktadır ve bu özelliklerin uygun bir dil ve doğru seçilmiş iletişim araçları ile ilgili yerlere ulaştırılması gerekmektedir. Örnek verecek olursak; Herhangi bir şirketin finansman bölümü için borsa ve borsa yayınları, bu yayınlardaki basın mensupları, finans sektörü, bankacılar, bu alanlardaki meslek odaları/ örgütleri ve bunları yönetenler önemli iken; Satın alma bölümü açısından ise “tedarikçilerden” daha önemli bir şey yoktur ve kurum imajının

¹¹² Cengiz ÜZÜN, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, İzmir 2000, s.117-118

buralarda en üst düzeyde olması gerekmektedir. Satıştan sorumlu yöneticiler ise bayilerin ve satış noktalarının önemini hiçbir şeye değişmezler. Pazarlamacılar içinse varsa yoksa “tüketiciler”. İnsan Kaynakları bölümü için, hem o anda şirkette çalışmakta olan her düzeydeki çalışan önem taşımaktadır hem de o şirkete başvurması gereken nitelikli insanlar. Bütün bunları iletişim disiplini içinde birilerinin derleyip toparlaması gerekmektedir. Birinin asgari müşterekleri bulup ortaya çıkarması, neyin neden yapıldığının ortaya konması, yöneticilerin beklentileri arasındadır. Kurumsal İletişim aynı zamanda bir “kültür”dür. Çünkü iletişim sürecini yaşatırken dayanan hammadde “kurum kültürü”dür. Halkla İlişkiler uzmanları, kurum kültürünü keşfetmek ve bilgiyi bunun üzerine inşa etmek gibi bir görev üstlenirler¹¹³.

Halkla ilişkiler, örgüt ile çevrelerin, hedef kitlelerin arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı, kabulü ve işbirliğini sağlayıp sürdürmeyi kendisine en temel amaç edinmiştir. Hedef kitle ile işletmenin yaşamında direkt ya da potansiyel etkisi olan özel veya tüzel kişilerden oluşan topluluklar kastedilmektedir.

C. İŞLETME İÇİ İLETİŞİM İŞLEVİ

İşletme içi halkla ilişkiler deyince anlaşılması gereken, işletmenin çalıştırdığı kişilerin anlayış, güven ve desteğini kazanmaya yönelik çabalarıdır. Bu çabaların sonuca ulaşması işletme içinde etkin bir iletişim sisteminin varlığını zorunlu kılar. Bu nedenle, “işletme içi halkla ilişkiler” kavramını “işletme içi iletişim” kavramıyla özdeşleştirmek gerekir. İşletme içi iletişim kavramını ayrıntılarıyla açıklayacak olursak¹¹⁴; İşletme içi iletişimin temel amacı, işletme ile çalışanları arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmaktır. Günümüzde çağdaş işletmeler, çalışanlarla iletişimi halkla ilişkiler işlevi olarak ele almakta ve bu işletmelerin halkla ilişkiler uzmanları işletme içi iletişim stratejileri ve politikaları konusunda yoğun çaba sarfetmektedirler.

Günümüz işletmeleri yavaş yavaş şu gerçeğin farkına varmışlardır; dış hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj oluşturabilmek için öncelikle iç hedef kitleye işgörene ulaşmak gerekir. 1980’li yıllardan itibaren, işletmeler sahip oldukları en büyük değer

¹¹³ Salim KADIBEŞGİL, *Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı*, MediaCat Yayınları, Ankara 1998, s.13-30

¹¹⁴ A.g.k. s. 69

insan kaynağı olduğunu anlamaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalar, dünyadaki tüm başarılı işletmelerin ortak özelliklerinin işgörenlerine ve onlarla iletişime verdikleri önem olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eğer işletmeler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa, işgörenlerine bu amaçların neler olduğunu, bunlara nasıl ulaşılacağını açık ve net bir biçimde anlatmak ve bu konularda onların görüş ve düşüncelerini almak zorundadırlar. Kısaca, başarılı olmak isteyen işletmeler, iletişim kurmaya, bilgilendirmeye, dinlemeye, açıklamaya ve öğrenmeye hazır olmalıdırlar. Bir yönetici için müşteriye verilen hizmet ve elde edilen karı gösteren raporlar ne kadar önemliyse, işletme ile işgöreninin karşılıklı gereksinimlerini karşılayabilecek bir örgüt atmosferinin oluşturulması da o kadar önemlidir. Bu da ancak iletişim yoluyla olur. Halkla ilişkilerin bu noktada çabası işletmeyle işgöreni arasındaki karşılıklı iletişimi sağlamak, süreçteki tikanıklıkları gidermek ve bu iletişimin devamını sağlamaktır.

Yönetim iletişimi günümüze dek çeşitli aşamalardan geçmiştir. 1940'lı yıllarda iletişimden amaç, işgörenin devamını sağlamak; 1950'li yıllarda amaç, çalışanları bilgilendirmek; 1960'lı yıllarda amaç, çalışanları ikna etmek; 1970'li yıllardan sonra ise amaç, işgöreni istekle çalıştırmak olmuştur. İşgöreni istekle çalıştırmamanın yolu, işgörenin gereksinim duyduğu her türlü bilgi gereksinimini karşılamak ve onun alınan kararlara katılımını sağlamaktır. Bunun için işletme içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, ve yatay anlamda yoğun bir iletişim olması gerekir. 2000'li yıllar özellikle iletişim çağı olacaktır. Ne var ki işletmelerde yapılan araştırmalar işgörenin % 70'inin gereksinim duydukları bilgileri alamadıklarını ve bu gereksinimi dedikodu yoluyla karşıladıklarını ortaya koymuştur. Günümüz işletme yöneticileri astlarına işlerin doğru yapılması için bilgi aktarırken (aşağıya doğru iletişim), astların görüşlerini dinleme ve ciddiye alma konusunda (yukarıya doğru iletişim) isteksizdirler. Oysa insan faktörünü diğer üretim faktörlerinden ayırmak gerekir. İnsan sosyal bir varlıktır ve sürekli etkileşim içindedir. İçinde çalıştığı kurumun bir parçası olabildiği takdirde, istekle çalışacak ve verimli olacaktır. Bu nedenle her türlü bilgi gereksiniminin karşılanması, görüş ve önerilerinin ciddiye alınması gerekir. İşgörene bu iletişim ortamını kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları sağlayacaktır.

İşletme İçi İletişimin Amacı

İşletmelerin belirleyecekleri ve izleyecekleri iletişim politikalarının ortak noktaları şunlar olmalıdır¹¹⁵:

1. İşletme içinde etkin ve verimli iletişim sağlanmalıdır
2. Tüm çalışanlar işletme ile ilgili dolaysız, her konuda bilgi edinme hakkına sahiptir.
3. İletişim her yöneticinin temel görevidir, devredilemez
4. İletişim süreci üst yönetimde başlar. Üst yönetim bu konuda davranış ve tutumlarıyla örnek teşkil etmelidir.
5. Ast üst arasındaki mesafeler kısaltılmalı, iletişim her ortamda ve biçimde kolayca gerçekleştirilmelidir.
6. İşgören, işletme yönetimi tarafından devamlı olarak yukarıya doğru iletişim için cesaretlendirilmelidir
7. Aşağıya doğru iletişimde açık olunmalı, işgörene tam ve gerekçeli bilgi verilmelidir.

Belirlenen bu politikaların ışığında işletme içi iletişimin amaçları şöyle sıralanabilir:

1. Yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı yaratmak
2. İşletme içinde, hiçbir şey saklamadan yukarı, aşağı ve yana doğru bilgi akışını gerçekleştirmek
3. Tüm çalışanların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve iş tatmini sağlamak
4. Çalışanlara iş güvencesi vermek ve bu konudaki kuşkuları ortadan kaldırmak
5. İşletme içinde yaratıcılığa prim veren bir iş ortamı oluşturmak
6. İşletmenin başarısıyla çalışanların beklentilerini bütünleştirmek
7. Tüm çalışanların işletmenin geleceği konusunda iyimser olmasını sağlamak
8. Çalışanları, işletmenin bir parçası haline getirmek

¹¹⁵ A.g.k. s. 71- 77

IV. HALKLA İLİŞKİLERDE GELENEKSELLİKTEN ÇAĞCILLIĞA GEÇİŞTE YENİDEN İŞLEVSEL YAPILANMANIN TEMELLERİ

4.1. HALKLA İLİŞKİLERE GELENEKSEL BAKIŞ

Halkla ilişkilere geleneksel bakış derken halkla ilişkiler yazınında 1960'lardan 90'lara kadar olan bölümü ele almaya çalıştık. 90'lardan sonrası özellikle Çağcıl yaklaşım olarak kısaca gözden geçirilecektir. Günümüzde işletmenin temel ve stratejik işlevi olarak vurguladığımız halkla ilişkiler 60'lardan 80'li hatta 90'lı yıllarda bile bazı işletme kitaplarında destekleyici işlev olarak yerini almıştır. O günlerden bu günlere işletmelerde oldukça fazla değişiklik olmuştur. Bu değişiklikler doğal olarak işletmenin tüm yönlerine yansımıştır ve yansımaya da devam etmektedir.

4.1.1. İŞLETMEDE DESTEKLEYİCİ İŞLEV OLARAK HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI

İşletmecilik Biliminin Türkiye'de yeni yeni geliştiği yıllar olan 1960'lar sonrasında günümüze kadar İşletmecilikle ilgili literatür incelendiğinde İşletmenin İşlevleri'nin iki bölüme ayrıldığı gözlemlenmiştir. Bunlardan biri İşletmenin temel işlevleri diğeri ise işletmenin destek işlevleri olarak adlandırılmaktadır. İşletme kitaplarında temel işlevler genellikle 5 işlev olarak özetlenmektedir. Bunları sıralayacak olursak; Finansman, Üretim, Pazarlama, Personel ve Yönetim ve Organizasyon'dur. Destek veya diğer işlevler diye adlandırılanlar ise 3 işlev olarak özetlenmekte bunlar sırasıyla Muhasebe, Araştırma – Geliştirme ve Halkla İlişkiler'dir.

Bu işlevlerden sadece Halkla İlişkilerin destekleyici işlev olarak nasıl tanımlandığı ile ilgilendiğimizden diğer işlevler üzerinde durulmayacaktır.

Destekleyici işlev olarak Halkla İlişkiler şöyle tanımlanmaktadır:

“ İşletmenin ekonomik, sosyal, kültürel çevreyle ve tüketici kesimle sürekli ve düzenli ilişki kurması çağdaş bir anlayışın ürünü olup bir işletmenin toplumla bütünleşmesi halkla ilişkiler işlevinin özünü oluşturur. Bu işlev, işletmeyi topluma benimseten işletmeyi toplumun değer yargılarına uygun kararlara yönelten, toplum çıkarlarıyla işletme çıkarlarını birleştiren bir işlevdir. İşletme kendi duvarlarının ötesinde yer alan çeşitli kişi ve kuruluşlarla sürekli ilişkiler kurmak zorundadır. Örneğin diğer işletmeler, tüketiciler, devlet kuruluşları, sendikalar, mesleki birlikler, finansal kuruluşlar, belediye, sosyal kuruluşlar, eğitsel ve kültürel çevre ve sportif kuruluşlar ile değişen oranda ve zamanda ilişkiler kurulur. Bu ilişkilerin amacı, işletmenin ürettiği ya da sattığı ürünün reklamını yapmak değil, işletmenin kendisini tanıtmak, toplumun çeşitli kesimlerine karşı anlayış, destek ve sempati kazanmaktır. Kaldı ki Halkla İlişkiler gönüllü ve fantezi bir çalışma olmayıp çoğu zaman zorunlu ilişkileri kapsamına alırken hiçbir zaman bir propaganda aracı ya da beyin yıkama şeklinde nitelendirilemez. Bu işlev temelde toplum için toplumla birlikte yapılan eylemleri ve dolaylı yoldan işletme çıkarlarını ilgilendiren bir işlevdir¹¹⁶.

İşletme Yönetimine Giriş adlı kitaplarında Dinçer ve Fidan, Halkla İlişkileri genel anlamıyla halkla, daha doğrusu örgütün kendi çevresiyle ilişki kurması olarak tanımlamış ve bir işletme işlevi olarak halkla ilişkilerin genel kabul gören bir tanımı yapılamadığını söylemişlerdir. Bunun nedeni olarak da konuyla ilgilenen bilimci ve uzmanların yetişme tarzı ve mesleki eğilimleri ile halkla ilişkilerin sosyal bir bilim dalı olması nedeniyle konunun sınırlarının tam olarak belirlenemeyişi ve sonuçta yetenek ve hünere dayalı uygulamaların ağırlık kazanması gibi nedenlerle ancak birbirinden farklı tanımlamalar yapıldığını söylemişlerdir¹¹⁷.

¹¹⁶ Güngör ONAL, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995. s. 70-71. Daha Ayrıntılı bilgi için bkz. Nuri TORTOP, *Halkla İlişkiler*, A.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları No:55, Ankara 1973

¹¹⁷ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul 1996, s.289

4.2. HALKLA İLİŞKİLERİN GELENEKSEL OLARAK TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Halkla ilişkiler belli başlı olarak aşağıdaki biçimlerde tanımlanmıştır¹¹⁸:

Halkla ilişkiler bir işletmenin ya da özel veya kamusal bir kuruluşun bağlantı kurduğu veya kurabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve bunu devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlenmiş bir **yönetim görevidir**¹¹⁹.

Bir başka tanımda ise; Halkla ilişkiler, kamuoyunun ve kamunun eğilimlerinin bir değerlendirmesini yaparak, kuruluşun yöntemleri ve politikalarıyla kamunun ilgileri arasında bağlantıyı saptayan; sonra da bu bağlantıya uygun bir hareket programı saptayarak uygulayan, böylece kamunun anlayışını ve kabulünü kazanan bir **yönetim işlevidir**

4.3. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISINDAN İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ

İşletmelerde halkla ilişkiler, aşağıda belirtilen bir veya daha fazla biçimde örgütlenilebilir¹²⁰:

1. İşletmede halkla ilişkiler görevi var olan bölümlerden (pazarlama, reklamcılık, personel gibi) birinin sorumluluğu altında yürütülebilir.
2. Halkla ilişkilerle ilgili hizmetleri, işletme dışındaki bir büro, reklam ajansı veya bir danışmanın sorumluluğuna verilebilir.
3. Yalnız halkla ilişkilerle uğraşacak bir yönetici bu göreve atanabilir.
4. Halkla ilişkilerle ilgili araştırma, programlama ve öteki görevleri yürütecek uzmanlardan kurulu bir halkla ilişkiler bölümü kurulabilir.
5. Halkla ilişkiler politikasını saptayıp bu konuda işletmenin çeşitli bölümleri arasında düzenleştirmeyi sağlayacak, söz konusu bölümlerin (pazarlama, personel, üretim, finans gibi) yöneticilerinin katıldığı bir halkla ilişkiler kurulu (komitesi) oluşturulabilir.

¹¹⁸ CEMALCILAR ..vd. A.g.k. s. 304

¹¹⁹ Ayrıntılı bilgi için bkz. Güngör ONAL, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul 1995, s. 276

¹²⁰ CEMALCILAR, vd, A.g.k. s.308

6. Teşebbüsün çeşitli işletmeleri, fabrikaları veya bölgelerinde halkla ilişkiler uzman veya yöneticileri görevlendirilebilir.

4.3.1. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISINA GÖRE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜNÜN GÖREVLERİ

İşletmede halkla ilişkiler bölümünün görevlerini, örgütün ilgili olduğu endüstri kesiminin önemi, büyüklüğü, halkın işletmeye karşı tutumu, işletmenin büyüklüğü ve finansal kaynakları, örgütün çalıştığı ekonomik, sosyal ve politik ortam gibi etkenler belirler. Halkla ilişkiler bölümünün başlıca görevleri arasında, halkın tutumlarına ilişkin bilgi toplayarak, bunu yönetime bir kamuoyu yorumlaması biçiminde sunma; yönetimin sosyal, ekonomik ve politik düşüncelerdeki gelişmelere dikkatini çekme, örgütün işleyiş koşullarındaki çeşitli yönlerin halkla ilişkilerini kurarak, yönetime bu ilişkilerin düzenlenmesinde önerilerde bulunma yer almaktadır. Halkla ilişkiler bölümü görevlerini yerine getirirken, kamuoyu araştırmalarını yürütür, programları yapar, programın elemanlarını düzenleştirebilir, haberleşme araçlarını sağlar, belli bir programın kamuoyu üzerindeki etkisini değerler ve yönetime halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilgili önerilerde bulunur¹²¹.

4.3.2. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISINA GÖRE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

Halkla ilişkiler bölümü yöneticisinin görevleri, işletmenin büyüklüğü, örgütsel yapısı ve halkla ilişkiler programının kapsamına göre değişir. Ancak uygulamada, genel olarak, bu görevler içine şu konular girer¹²²:

1. Bazı topluluklara karşı yapılacak konuşmalar, bazı duyuru ve bildirileri, basına verilecek bültenleri, broşürleri hazırlamak
2. Üst düzeydeki yöneticilere izlenecek politikaların halkla ilişkiler yönü üzerinde önerilerde bulunmak

¹²¹ A.g.k. s.308. Ayrıntılı bilgi için bkz. AŞKUN, “İşletmelerde Halkla İlişkiler”, ESADER, C.IX, S.2, Haziran 1973, s.1-20

¹²² CEMALCILAR, vd. A.g.k. s.310

3. Basın toplantıları düzenlemek
4. İsteyenlere işletmeyi tanıtıcı bilgileri yazılı veya sözlü olarak vermek
5. İşletmeyi görmek isteyenler için geziler düzenlemek
6. Müşterilerin şikayetlerini karşılamak
7. Kamu kuruluşları ve meslek kuruluşlarıyla ilişkileri sürdürmek
8. Burs işlerini yönetmek
9. Özel gün ve toplantılarda düzeni sağlamak
10. Yöresel çalışmalara katılma işlerini yürütmek

Kuşkusuz geleneksel bakış açısında tanımlanan bu mesleğin ve yapılan tüm bu çalışmaların bazıları günümüzde de uygulanmaktadır ancak bu meslek teorik olarak 1900'lerden beri tanımlansa da uygulamaya bakıldığında bir çok aksaklık ve halkla ilişkiler ile ilgisi olmayan bir çok işin bu mesleğe atfedildiğini görmekteyiz. Teorik olarak mesleğin ne kadar önemli olduğunu ve işlevinin bir işletme için ne kadar önemli olduğunu aktarmaya çalışsak da uygulamalara geçirilmediği sürece herhangi bir işletmenin toplumsal iletişim boyutunda sancı çekmeye devam edeceğiz.

4.4. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINA ÇAĞCIL BAKIŞ

“20. Yüzyılın altın çocuğu”, “20. yüzyılın mesleği”, “20. yüzyıldaki değişimin bir ürünü” gibi adlarla nitelendirilebilen halkla ilişkiler günümüzde en çok ilgi çeken çalışma alanlarından birisi konumundadır. İşletmelerin bu alana olan ilgisi nedensiz değildir. Toplumdaki eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi, demokratikleşme eğilimindeki artış, iletişim ve ulaşım teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler, işletmelerin çalışma koşullarını yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşımıştır. Başka deyişle işletmeler çok zorlu bir yarışma alanının içine sürüklenmişlerdir. Bu yeni yarışma alanında kolaycılığa yer yoktur. İşletmelerin önünde, beklentileri her geçen gün artan, memnun edilmesi güçleşen ve isteklerini kabul ettirme gücü yüksek tüketiciler, işgörenler, yöre halkı, araçlar, satıcılar vb. çıkar gruplarından oluşan zorlu engeller vardır. Aynı zamanda bu alanda söz konusu engelleri aşma gücü yüksek çok sayıda yarışmacı işletme bulunmaktadır. İşletmelerin böyle bir alanda yarışı sürdürebilmesi, söz konusu grupların beklentilerine doyurucu yanıtlar vermesine ve

onların desteğini kazanmasına bağlıdır. Bu desteğin sağlanmasında, halkla ilişkilerin anlam ve önemini kavrayan işletmelerin halkla ilişkilere ilgi duyması ve bu ilginin giderek artması doğaldır. Genellikle çağdaş yönetim anlayışının egemen olduğu işletmelerde halkla ilişkiler örgütlenmesi de doğal gereksinime dayalı olarak yapıldığı için nitelikli bir halkla ilişkiler örgütü ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu türdeki Halkla ilişkiler örgütleri de Halkla ilişkilerin gerektirdiği nitelikleri büyük ölçüde taşıyan işgören adayları için elverişli bir ilgi alanı olabilmektedir. Diğer yandan bu ilgiyi doğal olarak gösteren işletmeler olduğu gibi , yapay olarak geliştiren işletmeler de bulunmaktadır. Bunlar : “A işletmesinin ne kadar güzel bir uzmanı var. Bizim neden yok ?” “ Sektördeki çoğu işletme gibi neden biz de satış müdürlüğünün ismini satış ve halkla ilişkiler müdürlüğü olarak değiştirmiyoruz ?” vb. eğilimlerle hareket etmektedirler. Bu işletmeler Halkla ilişkileri adeta bir moda ya da işletmenin “bir süs eşyası” gibi görmektedirler. Dolayısıyla bu işletmelerdeki Halkla ilişkiler etkinlikleri bazı önemli müşterileri karşılamak ve bunlarla yakından ilgilenmek, kurumda eğlence geceleri düzenlemek, kutlama ve teşekkür yazıları yazmak, basına bülten hazırlamak gibi çabalardan bazıları ile sınırlı kalmaktadır. Bunlar kuşkusuz Halkla ilişkileri yozlaştıran uygulama örnekleri olmaktadır. Bu işletmelerdeki Halkla ilişkiler uzmanlığı kadroları da halkla ilişkilerin gerektirdiği temel nitelikleri olmayan, yozlaşmış halkla ilişkiler uygulamalarından cesaret alıp bu alana ilgi geliştiren kimseler için uygun bir istihdam alanı oluşturmaktadır. Böylece çok farklı alanlarda ve düzeylerde eğitim gören kimseler, güzellik yarışmasında dereceye girmiş ya da mankenlik yapmış olmak, fiziksel görünüşün çekiciliği, yabancı dil bilmek, işletme sahibinin iş bulamayan bir yakını olmak gibi niteliklerden bazıları ile Halkla ilişkiler kadrosunu doldurabilmektedirler. Kısa bir çalışma süresinden sonra da bu kimseler, kendilerini halkla ilişkiler uzmanı olarak nitelendirmekte ve dahası Halkla ilişkilere ilişkin görüşler bildiren otorite konumuna gelmektedirler¹²³.

Bu şekilde oluşturulmuş birimlerin Halkla ilişkilerin anlamını bozan nitelikteki uygulamalarıyla işletmeye özlenen düzeyde katkı sağlaması düşünülemez. Dolayısıyla böyle Halkla ilişkiler örgütleri işletmedeki diğer bölümler tarafından sürekli eleştirilen, işletmenin ya da genel müdürün bir “lüksü” olarak değerlendirilen gereksiz bir gider merkezi konumuna gelmektedir. Üstelik bu konumlarıyla sadece bulunduğu işletmede değil diğer işletmelerdeki Halkla ilişkilerin gelişmesini de olumsuz biçimde

¹²³ Nihat KARAKOÇ, Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Nitelikleri ve Nitelik Anlayışları, M.Ü. SBE. Öneri Dergisi C1. S 6, Ocak 1997. s. 55

etkilemektedir. Çünkü Halkla ilişkilerin doğal işlevine uymayan bu uygulama örnekleri, halkla ilişkilere bölüm oluşturmayı düşünen işletme sahip ve yöneticilerinde bir duraksama bu bölümün görevleri ve görevlilerinin nitelikleri konusunda kararsızlık yaratabilmektedir. İşletmedeki bölüm yöneticilerinin karşı görüşünü güçlendirecek dayanaklar oluşturabilmektedir. Ayrıca bu uygulama örnekleri halkla ilişkileri ; eğitim aldığı alan ve eğitim düzeyi ne olursa olsun hemen herkesin yapabileceği bir meslek konumuna sürüklemektedir. Halkla ilişkiler alanında eğitim alan nitelikli işgören adaylarında da hayal kırıklığı ve aldığı eğitimin gerekliliğine ilişkin kuşkular yaratabilmektedir. Halkla ilişkileri gerçek anlam ve işlevinden uzaklaştıracak nitelikteki bu uygulamaların temelinde, Halkla ilişkilerin yeterince anlaşılmasının bulunduğu söylenebilir. Ancak halkla ilişkiler işlevi, günümüzdeki işletmelerin karşısına zorunlu bir gereksinim olarak çıkmaktadır. Bunu göremeyen ve bu alana yapay ilgi gösteren işletmeler bir süre sonra bu gecikmenin bedelini de ödeyerek Halkla ilişkileri gerçek anlamıyla öğrenmek zorunda kalacaklardır. Bir bedeli olan bu gecikme süresinin kısaltılmasında Halkla ilişkiler yöneticilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla bu rolün gerektirdiği nitelikler de ön plana çıkmaktadır¹²⁴.

Çağımızın hızla değişen koşulları işletmelerin toplumu tanıma, kendilerini de ilişki içinde bulundukları ya da bulunabilecekleri çevrelere tanıtmaya gereksinimlerini arttırmıştır. Bir anlamda bilgi çağının gerektirdiği en önemli işlev olan bilgi alış veriş ile yönetim işlevini yönlendirmek de örgütler için ancak halkla ilişkiler ile gerçekleştirilebilecektir. Gerçekten halkla ilişkiler yalnızca bilgi vermek için yürütülen bir çalışma olarak alınmıyor, yönetim – halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik, temelinde iletişimin yattığı bir etkileşim çalışması olarak nitelendiriliyor. Bugünün çağdaş halkla ilişkiler kavramı, yapısı ve felsefesi bakımından bir iletişim ve karşılıklı etkileşim süreci mahiyetinde olup gerek kamu ve gerekse özel sektör uygulamalarının halka onaylatılmasını değil, yönetimin karşılıklı etkileşim yoluyla gerçekleştirilmesi sonucunda halkın bu uygulamalara destek vermesini sağlamak ve örgütün ilişkide bulunduğu ya da bulunabileceği kitleler ile sürekli işbirliği ve iletişimini sürdürmesini öngörmektedir¹²⁵.

¹²⁴ A.g.k. s.56

¹²⁵ Bülent GÖKSEL, Füsün KOCABAŞ, Müge ELDEN, *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam*, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul 1997, s. 110-112

Halkla ilişkiler;

1. Yönetimin toplumsal felsefesidir.
2. Bu felsefenin politik kararlara dönüştürülmesidir
3. Bu politikalardan yola çıkılarak ortaya konan uygulamalardır
4. Bütün bunların özünde iletişimdir

Her yönetimin ister kamusal alanda olsun, ister özel sektörde olsun, yaşamsallığını sürdürebilmek, belirlediği amaçlara ulaşabilmek, uygulamalarını yönlendirebilmek için “bütünsel kurum felsefesi” denilebilecek ticari ve toplumsal varlık nedenlerini ve gelecek projeksiyonunu da içeren, bütünsellik arz eden bir yönetim felsefesi vardır. İşte bu bütünsel kurum felsefesinin toplumsal yönünü oluşturan, kamu ya da özel sektörde etkinlik gösteren, yönetimin içinde yer aldığı toplum tarafından kabulünü kuvvetlendirecek, ilişkide bulunulan hedef kitleler ile karşılıklı bir iletişim içerisinde olmasını, onların destek ve sempatisini kazanmasını sağlayacak olan ve yönetimin şimdiki uygulamalarıyla gelecek projelerinin şekillenmesinde yardımcı olacak unsur, yönetimin toplumsal felsefesi, yani halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler toplam kurum felsefesinin toplumsal yönüdür. Halkla ilişkiler yönetim uygulamalarına yön verecek olan bu temel felsefenin, örgüt için rasyonel olacak birtakım politikalarının şekillenmesini sağlamaktadır. Bilindiği gibi, her yönetim uygulamasının özünde birtakım karar süreçlerinden geçerek biçimlenmiş stratejik ve planlı politikalar vardır ve doğru politikalardan hareketle ortaya konan uygulamalar başarının en önemli anahtarıdır.

Halkla ilişkiler saptanan rasyonel politikalar doğrultusunda yapılacak uygulamaların planlanmasında, örgütlenmesinde, gerçekleştirilmesinde ve sonuçlarının değerlendirilmesinde etkin bir rol üstlenmektedir. Doğaldır ki, tüm bu işlevlerinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için halkla ilişkilerin özünde bir iletişim biçimi ve yönetimin yaşamsal organlarından birisi olduğunun sürekli göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için halkla ilişkiler çabalarının hem iç hem de dış çevre ile sağlıklı biçimde yürütülmesi gerekir. Gerçekten de, günümüzde kurumların özellikle ticaret dünyası içinde varlıklarını sürdürebilmelerini ne yalnızca yöneticilerin yetenek ve kapasitesine ne de tamamen kurumun finansal gücüne bağlanabilir. İyi ve nitelikli yöneticilerle, gelişmiş makine ve donanımlarla en ekonomik şekilde, en kaliteli ürünü pazara sunmak mümkün olabilir. Ancak hedef tüketici ile iyi ve doğru bir iletişim

kurulamamışsa, üreticinin seslendiği pazar dilimindeki müşteriler ilişki içinde bulundukları kurumu desteklemiyorlarsa, kurum kendi çalışanları tarafından benimsenmemiş ise işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi mümkün olmayacaktır. Özetleyecek olursak¹²⁶;

- 1 – Halkla ilişkiler, kurum ile hedef kitleleri arasında karşılıklı ve sağlıklı bilgi alışverişinin olduğu bir iletişim sürecidir.
- 2 – Halkla ilişkiler uygulamalarının sağlıklı olabilmesi büyük oranda hedef kitle saptamasının titizlikle ve gerçekçi bir şekilde yapılmasına bağlıdır.
- 3 – Halkla ilişkiler uygulamaları ile hedef kitleye gönderilen iletiler daima gerçekleri yansıtmalıdır.
- 4 – Halkla ilişkiler bir uzmanlık işidir ve halkla ilişkiler adı altında yapılan her uygulama gerçek anlamda halkla ilişkiler değildir.
- 5 – Halkla ilişkiler sürekli bir çalışmadır
- 6 – Halkla ilişkilerin önemi, kurumun tüm çalışanları tarafından bilinmeli ve kabul edilmelidir
- 7 – Halkla ilişkiler çalışmaları için ayrılan bütçe, etkinlikler arasında rasyonel bir şekilde dağıtılmalıdır.
- 8 – Halkla ilişkiler çalışmaları daima bilimsel temellere dayandırılmalıdır.

Halkla ilişkilerin özünü iletişim oluşturur. Ancak bu iletişimin kurum için verimli olabilmesi, karşılıklı bilgi aktarımı ve etki tepki sürecinin sağlıklı işlemesine bağlıdır. Bu iletişim iki yönlü sağlıklı bir akış izlediği sürece halkla ilişkiler için anlamlıdır. Kurumdan çevreye ve o çevreden kuruma sürekli ve karşılıklı bilgi aktarımı etki / tepki süreci işlevselliğini koruduğu oranda, halkla ilişkiler kendisine uygulama alanı bulabilir. Halkla ilişkilerin önemi işletmenin tüm çalışanları tarafından bilinmeli ve kabul edilmelidir. En üst düzey yöneticiden santral memuruna, sekreterlerden çay servisinden sorumlu kişilere kadar bir işletmede çalışan herkes, o kurumda gerçekleştirilebilecek bir iç halkla ilişkiler çalışması ile öncelikle bilgilendirilmeli, çalıştıkları kuruma sahip çıkmaya ve belirlenen politikalar doğrultusunda hareket etmeye özendirilmelidir. Halkla ilişkiler çabalarında başarılı

¹²⁶ A.g.k. s. 114-116

olabilmek için, halkla ilişkilerin öneminin kurumun tüm çalışanları tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi gerekir¹²⁷.

4.5. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMINDA SON GELİŞMELER

İletişim dünyasındaki son gelişmeler, işletmelerde PR (Public Relations – Halkla İlişkiler) çalışanına özellikle pazarlama işlevine yönelik sorumlulukları da yüklemiştir. Özellikle ABD’deki işletmelerde “iletişimden sorumlu başkan yardımcısı ya da iletişimden sorumlu genel müdür yardımcısı” adı verilen bu insanlar, halkla ilişkiler’in yanı sıra reklam, müşteri hizmetleri, Pazar araştırmaları, satış sonrası servisler, sponsorluk, ürün PR’ı gibi müşteri iletişimine yönelik çalışmaların koordinasyonu ile görevlendirilmişlerdir. Böylece yakın zamana kadar işletmenin tanıtımı / ürün ya da hizmetin tanıtımı işlevleri ile birbirinden ayrılan PR ve reklam görevleri, PR’ın çıkış yıllarında olduğu kadar birbirlerine yaklaşmışlardır. PR’ın çıkış yıllarında bu iki işlevin birbirine yakın oluşu, PR’ın bilinmemesi ve reklamlarla karıştırılmasından kaynaklanıyordu. Şimdi ise bilinçli bir yakınlaşma söz konusudur. Bunun nedenlerinin başında reklam bütçelerinin en büyük firmaların bile altından kalkamayacağı boyutlara ulaşması ile sponsorluk ve PR uygulamalarına ağırlık verilmesi gelmektedir. PR mesleğine yeni eklenen bu yeni boyutlar “Corporate PR, Marketing PR, Product PR vb kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. PR mesleğindeki bir başka gelişim de PR’ın, ufukta herhangi bir sorun yokken uygulanan ve Proaktif PR denilen görüntüsü ile, kriz dönemlerinde uygulanması gereken ve Reaktif PR olarak adlandırılan görüntüsüdür. Proaktif PR genellikle kurum kimliği düşüncesinden yola çıkarken Reaktif PR, ürün PR’ına yönelik çalışmalara ağırlık verir. İşletmenin işgören, müşteri, ortak, gazeteci, politikacı, çevreci, sendikacı, yan sanayici gibi isimler taşıyan tüm insanlarla ve bunların oluşturduğu örgütlerle ilişkilerini koordine ederken bazen reklam, bazen pazarlama, bazen satış sonrası servisleri, bazen ürün PR’ı, bazen hukuk sorumluları ile çalışmak ve tepe yönetimi ile bu bölümler arasındaki iletişimi denetlemek bu görev alanının içine girmektedir. Bu tanım PR çalışanlarının gittikçe daha büyük sorumluluklar yüklendiğini göstermektedir. Bunun bir sonucu PR bütçelerinin yükselmesi, bir başka sonucu da hem kuruluşa alınan PR’cı hem de dışarıdan danışmanlık anlaşması yapılan PR firması

¹²⁷ A.g.k. s. 116-117

ile imzalanan iş sözleşmelerinin minimum üç yıldan başlamasıdır. İşletmeye alınan PR çalışanı için anlaşma süresinin uzun olması hem kuruluşun bu çalışan için yapacağı yatırımın büyüklüğünden hem de onun işletmenin tüm bilgilerine hatta sırlarından haberdar olması zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. PR'ın yeni sorumlulukları, içerideki uzmanı iletişimden sorumlu başkan ya da genel müdür yardımcılığına çıkarırken, dışarıdaki danışmanı da PR değil iletişim yönetimi danışmanı ya da doğrudan yönetim danışmanı boyutuna getirmiştir. İşe alınan işgörenden eğitime, reklam politikasından uç pazarlama yöntemlerine kadar en üst yöneticinin sürekli akıl danıştığı PR uzmanı işletmenin vazgeçilmez bilgi ve öneri kaynağı olmaktadır¹²⁸.

Son yılların gelişimi içinde halkla ilişkiler, klasik çerçevesini kırarak yeni alanlarda kullanılmaya başlamıştır. Araştırmalar halkla ilişkiler için bu yeni alanları şöyle belirlemektedir¹²⁹.

- İşletmelerdeki sorunlar
- İşgören ve İletişim
- Pazarlama İletişimi
- Hükümet İlişkileri
- Çevre İlişkileri
- Tüketici İlişkileri
- Uluslararası İletişim
- Kentleşme Sorunları
- Çevre Sağlığı
- Yan Sanayi Kuruluşları ile İlişkiler
- Ortaklar, toptan ve perakende satıcılarla İletişim
- Yönetim Danışmanlığı
- Müşteri Mutluluğu
- Satış Sonrası Hizmetler
- Kriz İletişimi
- Toplam Kalite İletişimi

¹²⁸ Alaeddin ASNA, **Halkla İlişkiler, P.R – Dünden Bugüne Bir Sanat Meslek Öyküsü**, Sabah Yayınları, İstanbul 1997, s. 262-264

¹²⁹ A.g.k. s. 207

4.6. ÇAĞCIL ANLAYIŞA GÖRE HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMININ DEĞİŞEN AMAÇLARI

Teknolojik gelişmeler sonucu giderek küçülen dünyamızda karmaşıkleşan toplumsal ilişkiler ve toplumsal iletişim çok büyük ve farklı boyutlara ulaşmış bulunmaktadır. Halkla ilişkiler işlevini örgütün diğer işlevlerinden ayıran en temel özellik örgütün hem iç hem de dış çevresiyle iletişim kurmasıdır. Halkla ilişkiler için hem örgüt – çevre iletişimi hem de örgüt içi iletişim aynı derecede önem taşımaktadır. Böylece örgüt içi ve dışı iletişim birbirine son derece bağılı bir bütün oluşturmaktadır. Sürekli olarak ve hızla gelişen bir çevre içinde yaşamını sürdürmeye çalışan örgütün bu değişimlere hızla uyum sağlayabilmek için çift yönlü işleyen bir iletişim sistemine bilgi alışverişine gereksinimi vardır. Toplumsal gelişmeyle birlikte ortaya çıkan karmaşık işbölümü ilişkileri nedeniyle bir çok örgüt çevreyle ilişki kurmakta zorlanmaktadırlar. İletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte örgütler çok büyük bir bilgi yağmurunun etkisi altında kalmaktadırlar. Yağan bu bilgilerin amaca uygun bir biçimde açıklanıp düzenlenmesi halkla ilişkiler uzmanlarının görev alanına girmektedir. Hızla değişen değer yargıları örgütlerin hedef kitleleriyle ilişki kurmalarını ancak ve sadece bir uzmanlık işi haline getirmiştir. Böylece örgütler, değişimin analizini hızla yapmak ve bu değişime zamanında uyum sağlayarak istek ve beklentilerine cevap verebilmek olanağını bulabileceklerdir.

Halkla ilişkiler uzmanının işi, örgütün iç birimleriyle çevre arasında ilişki ve diyalog kurmaktır. Bu ilişki ve diyalogun kurulması ve sürdürülmesi için yöntemler bulup önermek ve bu çalışmaları denetleyip bilgiler vermek yine halkla ilişkiler uzmanının işidir. Bugün artık ürün veya hizmet üreten bütün işletmeler, dernekler, merkezi ve yerel kamu yönetimleri, kamu kurumları, bakanlıklar, siyasi partiler, siyasetçiler, sendikacılar ve hatta sanatçılar ürettikleri fikir, ürün veya hizmeti tanıtmak ve halkın güven ve desteğini sağlamak için halkla ilişkiler uzman ve çalışanlarına gereksinim duymaktadırlar. Toplum içinde yaşayan her kişi ve kuruluşun ister istemez çevresiyle ilişkileri olacaktır. Bu ilişkileri gelişigüzel yürütmek mümkündür ancak giderek karmaşıkleşan ilişkilerin yoğunlukla işletmeleri sardığı çağımızda planlı ve belli amaçlara yöneltilmiş olarak yürütmek esastır. İşletmeler giderek büyürken, çalıştırdıkları işgören sayısı, hizmet götördükleri müşteri çevresinin

genişliği, şişletmenin ortak sayısı, ürün, hizmet, yarı mamul, hammadde aldıkları şişletmelerin sayısı da giderek artmaktadır. Bu durum şişletmenin ilişkide bulunduğu bütün topluluklarla karşılıklı iyi ilişkiler kurması ve çevresinde iyi izlenimler bırakması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bir başka deyişle, şişletme yönetiminde halkla ilişkiler, şişletmenin program ve politikalarının düzenlenmesi ve bunların uygulanmasında kamuoyunun onayının alınması gereği halkla ilişkileri şişletmenin temel işlevlerinden birisi haline getirmiş bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin düzenleyip sürdürdüğü bu iletişim sürecinde zamanla gelişmeler olacaktır. Önce süreç tek yönlü olarak işlemeye başlayacak, gönderilen iletinin hedefe ulaşmasıyla yavaş yavaş hedeften de kaynağa tepki ve yanıtlar gelmeye başlayacaktır. Bu iki uçlu sürecin başlatılıp sürdürülebilmesi için bir takım çabalar göstermek gerekecektir. Bu da iletişim kanalının bir ucundaki hedef kitleyi tanımak, davranış, istek ve tepkilerini önceden sezebilmek ve iletilerde gerekli düzeltme ve gelişmeleri yapmak, kanal iki yönlü işlemeye başladığı zaman da karşıdan gelen tepkileri değerlendirmek gereksinimini doğuracaktır. Halkla ilişkiler, kişiler veya örgütlerin etkileşimde bulundukları gruplarla ilişkiler kurması veya zaten var olan ilişkilerini geliştirmesi için gösterilecek çabalardır.

Halkla ilişkilerin en önemli amacı, şişletmenin genel stratejisi ve politikaları içinde kalarak, örgütün ekonomik ve sosyal çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için, hedef kitlenin örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini etkilemek ve güvenilen, prestij sahibi bir kuruluş olması için çaba harcamaktır. Tartışmasız olan bir şey varsa, o da bu çalışmaların doğru bilgiye ve dürüstlüğe dayanan bir biçimde yapılacak olmasıdır. Amaç hedef kitlenin tepkilerini de dikkate alarak örgütün çalışma ve politikalarını toplumun yararı doğrultusunda yapabilmek ve karşılıklı anlayış ortamını hazırlamaktır. Kısaca halkla ilişkiler, örgüt için olumlu bir imaj oluşturma ve bunu sürdürme aracıdır¹³⁰.

Bir kurumun kültürü, içinde yer aldığı toplumun kültürü gibi, kuruma ilişkin değerler ve inançlar, semboller, öykü ve efsaneler, kısacası davranışları ve edimleri etkileyen bir takım değişkenlerden oluşur. Bu kültürel değişkenler kapsamına; hangi türden ve düzeyden olursa olsun kurumun ürettiği ürün ve hizmetlere, onların

¹³⁰ ONAL, A.g.k. s. 8

kalitesine, örgütlenme ve yönetime, insana, müşterilere, iç ve dış iletişime verilen değer ve bunlara ilişkin oluşmuş inanç ve semboller dahildir. Bütün bunlar da bir bütün olarak, kurumun “halkla ilişkiler” etkinliklerine verdiği, vereceği önemi belirleyen etkenlerdir¹³¹.

Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacını yalnızca, örgüt için iyi niyet, destek ve iyi bir şöhret sağlamak olarak sınırlandırmak mümkün değildir. Çünkü 21. yüzyıl iletişim çağı olarak adlandırılmakta, işletmeler yoğun rekabet ortamı içinde her geçen gün ağırlaşan pazar şartlarına ve ulaşılması her geçen gün neredeyse imkansız olan müşterilere ulaşmak ve onları kendi markaları lehine etkilemek zorundadırlar. Dolayısıyla halkla ilişkiler gibi işletmenin üst yönetimine yakın ve örgüt içinde, iletişim becerisine sahip tek birimin faaliyet amaçlarını pazarlama amaçları dışında düşünmek günümüz yönetim anlayışına uymamaktadır. Bu perspektiften bakıldığında halkla ilişkiler faaliyetlerinin en genel anlamda amacını, bilinirlik, güvenilirlik üzerinden, örgütün direkt veya dolaylı olarak hedef kitlelerine ilettiği bütün iletilerin yine örgüt lehine stratejik olarak planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi oluşturmaktadır. Kısacası, bütünleşik pazarlama iletişimi sürecinin stratejik planlanması, uygulanması ve ölçümlenmesini gerçekleştirmek halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel amacını oluşturmaktadır. Bununla beraber, halkla ilişkilerin bu genel amaca hizmet eden bazı yan amaçları da vardır. Bunlar kısaca:

- 1 – Kamuoyunu aydınlatma, örgütü ve onun izlediği politikayı benimsetme,
- 2 – Hedef kitlede örgüte karşı daha olumlu tavırlar yaratma,
- 3 – Örgütle olan temaslarda, hedef kitlenin işini kolaylaştırma,
- 4 – Alınacak kararların daha isabetli olmasını sağlamak için hedef kitle üzerinde araştırmalar yapma,
- 5 – Kamu yönetimi açısından, yasaklar ve kanunlar hakkında halka aydınlatıcı bilgiler vererek yasalara uymayı sağlama,
- 6 – Hizmetlerin yerine getirilmesinde hedef kitlenin onayının alınması,
- 7 - Yasalarda ve yönetsel usullerdeki aksaklıklarda halkın ikna, öğüt ve yakınmalarından yararlanarak çözümler üretme,
- 8 – Kamuoyunun istek ve çıkarlarını ve gelişmesini takip etme,

¹³¹ Muharrem VAROL, “Halkla İlişkilere Toplumbilimsel Bir Yaklaşım” A.Ü S.B.F Yıllık 1988, Sayı X, Ankara 1988, s.267

- 9 – Kamuoyunun bu istek ve çıkarlarına mümkün olduğunca örgütün yapısına uygun biçimde yanıtlamaya çalışma, bu konuda planlar ve programlar hazırlama,
- 10 – Hangi istek ve çıkarların kamu yararı veya kuruluş yararına yerine getirildiğini veya getirileceğini kamuoyuna bildirme,
- 11 – Halkı aydınlatma ve çalışmaları onlara benimsetme,
- 12 – Halkla işbirliğini sağlayarak, halka götürülecek hizmetlerin verimliliğini arttırma,
- 13 – Özel ve kamu yararına cevap vermeye çalışma ve herkesin kişiliğine hürmet ederek sosyal sorumluluk duygusu yaratma

Halkla ilişkilerin yukarıdaki amaçlarına bakıldığında en temelde, halkla ilişkilerin iki genel amacının var olduğu görülür. Bunlardan birincisi; kurum veya kuruluşların yönetimleri açısından önem taşıyan yöneticilerin, halkın tepkilerini, çeşitli konulara ilişkin inançlarını ve eğilimlerini bilme, anlama isteğini yerine getirmektir. İkincisi ise, özellikle kurum ve kuruluşların ürün veya hizmetlerinin tüketicileri olan potansiyel kitleleri ilgilendiren, halkın firma veya kuruluşun amaçlarını öğrenme isteğinin tatmin edilmesidir. Halkla ilişkilerin temel amacı, kurum ve kuruluşların sundukları hizmetler lehine, çalıştıkları kurum, firma ve kişileri geniş halk kitlelerine tanıtmak ve sevdirmek, bunun yanında, çalışanların da yönetim hakkında olumlu tutumlar edinmelerini sağlamaktır. Halkla ilişkiler; reklam, kişisel satış ve satış geliştirme ile etkin bir biçimde bütünleştirildiğinde iyi niyetten başka hedefleri de gerçekleştirebilir. Halkla ilişkiler aynı zamanda marka bilinirliğini arttırabilir, satın alma davranışına yöneltebilir ve bir işletme ve ürününe yönelik elverişli tutumlar geliştirebilir. Bütün bunların ötesinde halkla ilişkiler, örgütün üst düzeydeki karar mekanizmalarına iletişim alanında danışmanlık yaparak, örgütün bilinçli veya bilinçdışı ürettiği bütün iletilerin eşgüdümünü gerçekleştirerek bütünleşmenin önündeki en önemli engeli ortadan kaldırabilir. Sonuç olarak halkla ilişkiler, özellikle 90'lı yılların başından itibaren işletmelerin müşteriler tarafından tercih edilme ve farklılık yaratma konusundaki sıkıntılarına çözüm olarak, yeniden yapılanmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi sürecinde, işletmenin en üst düzeydeki karar alma mekanizması içinde yer alan halkla ilişkiler uzmanı, örgütle ilgili alınabilecek bütün kararların iletişim boyutunu stratejik olarak irdelemekte, dolayısıyla tek ses, tek görüntü ve bütünleştirilmiş bir iletinin hedef kitlelere iletilmesini sağlamaktadır¹³².

¹³² İzzet BOZKURT, Bütünleşik Pazarlama İletişimi, MediaCat Yayınları, Ankara 2000, s.115-116

4.6.1. ÇAĞCIL ANLAYIŞA GÖRE HALKLA İLİŞKİLERİN DEĞİŞEN İŞLEVİ

Ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen değişim kendi dinamikleri içinde pek çok yeni trendin yaşanmasına da neden olmuştur. Toplumun ve kuruluşların değişen beklentilerine karşın halkla ilişkilerde de önemli değişim ve gelişmeler kaydedilmiştir. Halkla ilişkilerin geçirdiği evrim ve gelişim sonunda, halkla ilişkilerin kapsam alanı genişlemiş ve yeni pek çok etkinlik ve işlevler ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür¹³³:

Pazarlama İletişimi Çalışmalarının Bütünleştirilmesi : Halkla ilişkiler bir işletme işlevi olarak, işletme içinde ve üst yönetime doğrudan bağlı çalışan bir iletişim disiplini ve pazarlama iletişimi ile ilgili üst yönetimin alacağı bütün kararların birbirleri ile bütünleşmesini sağlamaktadır. 1990'lı yıllarda, bütünleşik mesajlar planlayıp üretmek ve bunlar ile ilgili gerek işletme içi gerekse işletme dışı yaratıcı iletişim çalışmalarını uygulamak, halkla ilişkilerin faaliyetleri arasında ilk ve en önemli sırada gelmektedir.

Tavsiye ve Danışmanlık : Halkla ilişkilerin diğer bir katkısı da bir örgütün hizmet verdiği hedef kitlelere yönelik olarak alacağı bütün kararlarda toplumsal çıkarlar ve etiği önemli bir kriter olarak üst yönetime tavsiye etmesidir. Özellikle üst yönetimin alacağı bütün kararların tüketiciyi etkileme boyutunda ve iletişim ile ilgili alanlarında halkla ilişkilerin danışmanlığına gereksinim duyulmaktadır. Örneğin doğanın bozulabileceği coğrafik bir alanda tesis kurulmak isteniyorsa çevreciler ve diğer sivil toplum kuruluşlarının bütün tepkileri halkla ilişkiler perspektifinden öngörülebilir ve yatırımın yapılıp yapılmaması ya da herkesi mutlu edecek bir çözümün geliştirilmesi konusunda, adı geçen gruplar ile en iyi nasıl iletişim kurulacağı konusunda halkla ilişkilerin tavsiye ve danışmanlığına gereksinim duyulacaktır.

Yayınlar : Halkla ilişkiler uzmanları çeşitli yayın şekilleri kullanmaktadır. Bu yayınlardan bazıları, çalışanlar için gazeteler, hissedarlar ve diğer bütün hedef kitleler

¹³³ A.g.k. s. 117 – 120

için katılımcı ve çift yönlü iletişimi içeren çeşitli materyaller ile resmi kurum ya da kuruluşlar için çeşitli raporlar ve basın için dosyalar şeklinde olabilmektedir. Burada halkla ilişkilerin gerçek misyonu ise bütün bu yayınların kuruluşun hedef ve amaçları doğrultusunda, birbirleri ile uyumlu ve kuruluşun imajına uygun olarak mesajların seçilerek, arzulanan hedef kitlelere ulaştırılıp ulaştırılmadığıdır.

Kamuoyu Yaratma : Halkla ilişkiler bir firmanın medya ile ilişkilerinin temel kaynağıdır. İşletmenin tanıtımı için basın toplantıları ve basın bildirileri en önemli araçlardır. Kamuoyu oluşturma etkinlikleri en genel anlamda iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Birincisi pozitif kamuoyu oluşturmak başka deyişle, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler ve işlevsel uzantısı olan pro – aktif halkla ilişkiler, ürün yenilikleri hakkında haberler ve işletmenin yapmış olduğu hayır işlerinin duyurulması ile kuruluşun toplumun gözünde prestij kazanmasını sağlamaktadır. Diğer yandan ikinci olarak işletmenin kriz dönemlerinde negatif kamuoyu oluşmasını önlemek için re –aktif halkla ilişkiler olarak tanımlanan olası bütün olumsuzlukları toplumsal çıkarlar ve etik sürecinde değerlendirerek kuruluşun prestij kaybetmesini önleyecek mesajları üretir.

İşletmenin Dış Çevresi ile İlişkiler : Halkla ilişkiler uzmanları firmanın karar ya da değişik aktivitelerinden etkilenen çeşitli topluluklar ile sürekli ilişki halindedir. Üretimin, satışın ve hatta satış sonrasındaki servis sürecinde çalışanlarla, finansal durumlarda, yeni yatırım kararları almada hissedarlar ile, ekolojik problemler ortaya çıktığında çevreciler ve kamu politikalarında devlet ile sağlıklı ilişkiler kurarak kuruluş lehine tutum ve davranışları şekillendirmek, halkla ilişkilerin, etkinlik ve görev alanıdır.

Kurumsal Reklam : Reklamın bu şekli, çoğu zaman örgüt içindeki reklam birimi ile işbirliğinde, halkla ilişkiler bölümünün görev kapsamındadır. Amaç kurumsal kimlik yaratarak, pazarda işletme markalarına yönelik, müşterilerde tercih ve satın alma sebepleri yaratmaktır. Kurumsal reklamlar, işletmelerin müşteri memnuniyeti ve toplam kalite konusundaki duyarlılıklarının marka sunumlarının dışında kurumsal güven ve prestij ile kurumun gücünü müşterilere, potansiyel müşterilere ve rakiplere göstermede kullanılmaktadır.

Sosyal Sorumluluk : Halkla ilişkiler, örgütün bulunduğu sosyal çevreye, karının bir bölümünü aktararak kuruma karşı sempati, güven hissi yaratmakta, dolayısıyla pek çok sanatsal, sosyal ve sportif etkinlik gerçekleştirmektedir. Yine sosyal sorumluluk gereği, çeşitli bağışlar, burs ve ödül programları halkla ilişkiler etkinlikleri içinde yer almaktadır. Halkla ilişkilerin pazarlama iletişimi sürecindeki lider pozisyonu, yalnızca daha çok kazanma hırsını, toplumsal değerler yönünde kontrol etmekte, işletmeyi içinde bulunduğu çevreye artı birtakım değerler sunmaya teşvik etmektedir.

Araştırma : Halkla ilişkiler aktiviteleri içinde yer alan diğer bir konu da araştırmadır. Kurumsal kimlik, hedef kitle, pazar ve marka bilinirlik araştırmaları, halkla ilişkilerin kullandığı araştırmalardan bazılarıdır. İşletmelerin toplam iletişim çabalarının temelinde, ulaşılması arzulanan nihai bir hedef vardır. Halkla ilişkiler ya da diğer iletişim disiplinlerince yürütülen bütün çalışmaların hedefe yönelik olarak stratejilendirilmesi ve taktiksel uygulamalarının yapılması gerekmektedir. Bütün bu çabaların istenildiği düzeyde ve planlanan seviyede yürütülüp yürütülmediği ancak bu konuda işletmenin genel resmini bilen halkla ilişkiler tarafından gerçekleştirilecek araştırmalar ile mümkün olmaktadır.

Kurum İçi Çalışmalar : Halkla ilişkiler çalışmalarının büyük bir bölümü, işletme içindeki insan kaynakları yönetimi, kariyer planlama, örgütsel iletişim ve motivasyon konularında yoğunlaşmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişiminin stratejik planlama sürecinde, alınan kararların uygulamaya ilişkin en somut sonuçları halkla ilişkilerin işletme içi işlevselliği ile gerçekleştirebilmektedir. Halkla ilişkiler, kurum içindeki atmosferi oluştururken, dış çevreye verilecek mesajların büyük bölümünün, üretim, satış ve satış sonrasındaki katkılarıyla çalışanlar tarafından taşındığı gerçeğinden hareket etmektedir. Bir ürün ya da hizmetin en iyi reklamı ya da tanıtımının yine o ürünün ya da hizmetin kendisi olduğu gerçeği hiçbir zaman unutulmamalıdır.

V. İŞLETMEDE ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN HALKLA İLİŞKİLERE BAKIŞ VE AMAÇ MODEL YAKLAŞIMI

5.1. KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE HALKLA İLİŞKİLER

Klasik örgüt kuramının kurucuları genellikle biçimsel (formal) örgüt anatomisi üzerinde durmuşlardır. Klasik örgüt kuramının temelini 4 ana noktada özetlemek mümkündür.

1 – Çalışmaları insan unsuru dışındaki örgütsel faktörler üzerinde yoğunlaştırır. Maddi ve yapısal faktörler değerlendirildikten sonra insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılır.

2 – Makine – insan ilişkilerinde örgüt yapısının düzenlenmesinde ele alınan ilkeler, rasyonelliği esas almaktadır.

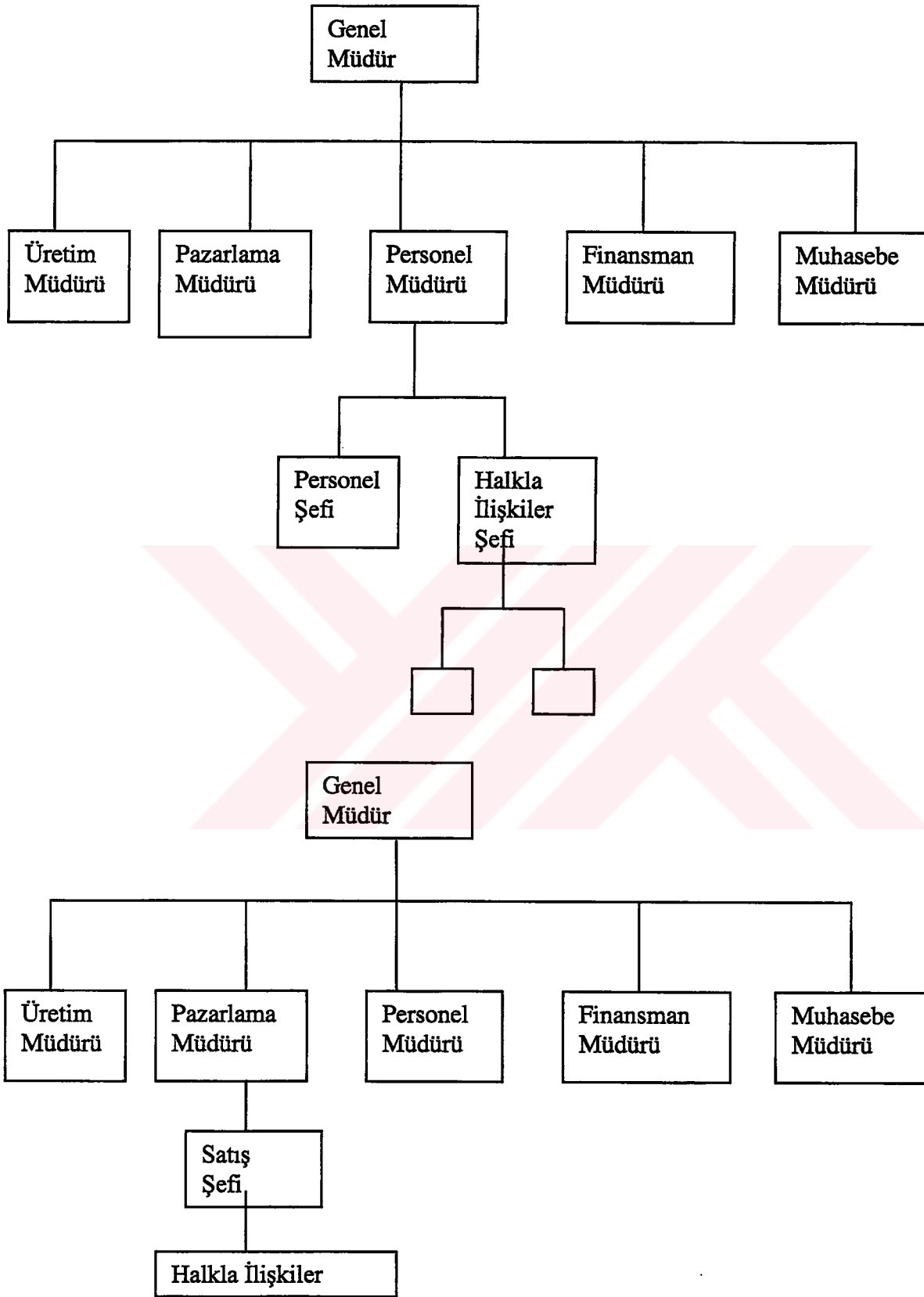
3 – Klasik örgüt kuramı özü itibarıyla örgütü “kapalı sistem” anlayışı ile incelemiştir. Başka bir deyişle, örgütün çevre ile ilişkileri ve teknolojinin etkileri göz önüne alınmaz.

4 – Klasik örgüt kuramı, işletmelerde **biçimsel örgüt yapısı’** nı kurmayı, bu yapıyı geliştirmeyi, bu yapının çalışma kuralları, ilkeleri, tanımları, şekli, yapması gerekenler ile ilgili çatıyı oluşturmuştur. Bu kuramın biçimsel yapı katkısı tartışmasız olarak bütün işletmelerde kabul gören işletmeyi oluşturan en önemli olgudur.

Klasik örgüt kuramının ilk üretildiği koşullarda örgütün tamamen verimlilik esaslarına dayalı olarak incelenmesi ve örgütün bugünkü koşullarda en temel taş olarak gördüğümüz “insan” faktörünün göz ardı edilmesi ile klasik örgüt kuramında halkla ilişkiler işlevinin yerinin ne olacağını belirlemek belli anlamlarda güçtür. Halkla İlişkiler işlevinin en temel ilkeleri olarak kabul ettiğimiz işletmenin iletişim kurduğu tüm çevre ve hedef kitlelerle “çift yönlü iletişim” kurma zorunluluğu ve örgütün yaşayan bir sistem olduğu gerçeğinden yola çıkarsak örgütün kapalı bir sistem olarak kabul edilmesi de klasik örgüt kuramı ile halkla ilişkiler işlevinin uyum sağlayamayacağı iki önemli özelliktir. Halkla ilişkiler işlevinin temelinde “insan” ve “iletişim” gerçeği olduğuna göre; Klasik örgüt kuramı ve halkla ilişkiler işlevini ancak

klasik örgüt kuramı bakış açısıyla şematik olarak örgütte nerede yer alırdı ve hangi kurallara ve temel ilkelere göre çalışırdı ancak bu açıdan inceleyebiliriz. Bu bakış açısıyla halkla ilişkiler a; eğer maliyet merkezi odaklı görülmezse işletmenin destekleyici işlevi olarak işletmede öylesine var olmasını b; bulunduğu örgütün biçimsel yapısı düşünüldüğünde eğer gerek görülürse pazarlama veya satış departmanlarının alt işlevi olarak görülmesi ve tamamen bağımsızlığından uzaklaşması c; yapı şartları göz önünde bulundurulduğunda bu işlevi yürüten kişinin örgütün en üst kademesinde olan yönetici ile işletmenin geneli veya özeli hakkında fikir yürütmesi, proje uygulaması, diğer birimlere danışmanlık yapması mümkün değildir. Klasik örgüt kuramının temel varsayımlarını yerine getirmediği halde günümüzde hala bu işlevin maliyet merkezi ve işlevsiz olduğunu düşünen yönetici veya çalışanlar arasında bu işlev hakkında hiçbir fikirleri olmadığını göstermektedirler. Ancak kuramın sadece biçimsel yapı katkısı açısından halkla ilişkileri irdeleyecek olursak; Biçimsel örgüt yapısı halkla ilişkiler işlevi açısından son derece önemlidir. Çünkü örgütün bütün işleyişi bu yapı üzerinden işlerlik kazanacak ve işletmenin yaşamı bu yapının ve biçimsel yapı ilişkilerinin üzerinde duracaktır. Halkla İlişkiler işlevi biçimsel yapı ilişkilerini, iletişimini ve stratejisini yaptığı ve yapmayı amaçladığı bütün çalışmalarında temel alacaktır. İşletme örgütünün ilk çalışma koşulları bu yapının ilişkilerinden ve bürokrasisinden geçecektir. Sonuç olarak özetlersek klasik örgüt kuramının özellikle örgütü kapalı bir sistem gibi görmesi ve insan ile ilgili tüm konuları göz ardı etmesi bu kuram ile halkla ilişkiler kuramının hiçbir bağı olmadığını göstermektedir. Ancak şematik olarak düşündüğümüzde işletmede halkla ilişkilerin sadece bir destek veya herhangi bir birimde alt birim olarak gösterilmesi hem bu işlevi yerine getirecek olan kişilerin uzmanlıktan uzak olmasını hem de işlevin hiçbir amacını yerine getiremeyeceğini göstermektedir. İşletmenin her türlü iletişim düzenleyicisi rolünü üstlenen bu işleve, kuramın örgütün dışı kapalı ama insan faktörünü reddettiği için içi de kapalı pozisyonundan dolayı bu kuramda halkla ilişkiler işlevinin yerini ve yapması gerekenleri incelemek kanımızca yersiz olacaktır.

Ancak biçimsel yapı ilişkileri, hangi işletmede olursa olsun halkla ilişkiler işlevinin tüm etkinliklerinde kendisine yol göstereceğinden işlevin amaçları ve stratejilerini gerçekleştirmede kendisinin vazgeçilmez rehberi olacaktır. Klasik örgüt kuramı bakış açısıyla halkla ilişkiler işlevini iki örnek şemayla özetleyebiliriz.



Şekil 6 - Klasik Örgüt Kuramında Halkla İlişkiler İşlevi

5.2. NEO KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE HALKLA İLİŞKİLER

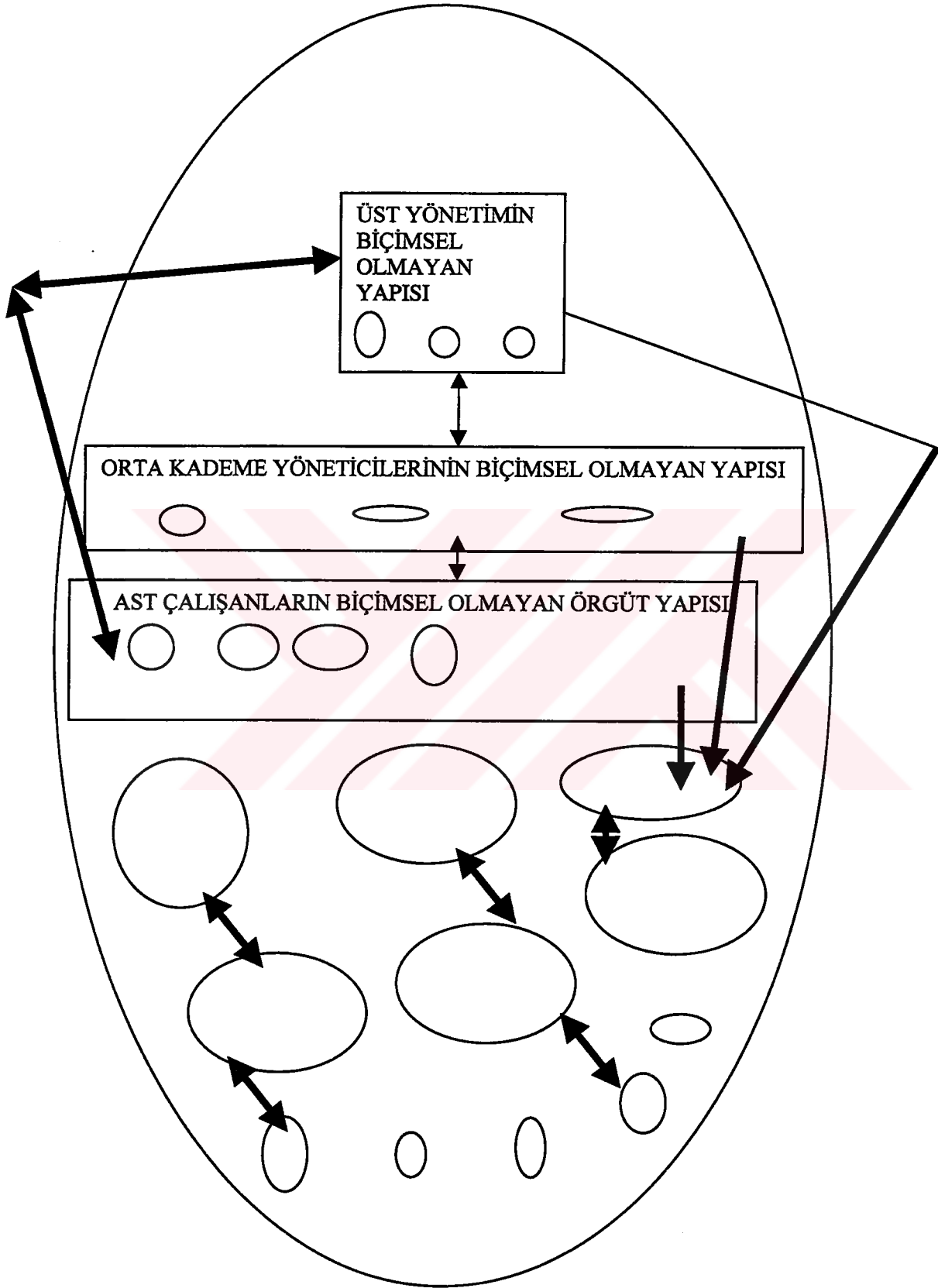
Neo klasik örgüt kuramı insan ilişkileri akımının temsilcisi olmuştur. Neo klasik kuramın başlıca katkılarından birisi, davranış bilimlerinin tümünden etkilenecek kurama yansıtması ve böylelikle klasik kuramda gözardı edilen insan unsurunu kuramın odağına yerleştirmesidir. Söz konusu bilimlerden yararlanan Neo klasikler, klasik kuramın temel öğelerinin, bireysel tutum ve eylemlerden nasıl etkilendiğini göstermeye çalışmışlardır. Neo klasik örgüt kuramının ana fikri; örgüt yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yetenek, bilgi ve becerilerinden azami ölçüde faydalanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde oluşan sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır. Ayrıca bu yaklaşım **biçimsel olmayan örgüt (informal)** gerçeğini sistematik bir anlayışla ele almış ve bu yapının örgütün biçimsel yapısı üzerindeki etkisini incelemiştir.

Neo klasik kuram çerçevesinde yapılan tüm araştırmalar örgüt içinde insanın davranışlarını, tepkilerini, yaşayışını anlamaya yöneliktir. Bu bağlamda kuram, insanın kendi iç dünyasının yanı sıra örgüt içinde oluşturduğu sosyal grupların nasıl oluştuğunu ve genel olarak örgütün içinde bu grupların neler yaptıklarını, gruba katılan bireyleri ve diğer gruplar ile nasıl bir iletişim içersinde olduklarını anlamaya çalışmıştır.

Halkla İlişkilerin temelinde insan ve ilişkileri olduğuna göre bu kuramın örgüt içindeki insan ve gruplar incelemelerini başlatmaları halkla ilişkilercilerin önemli bir mesafe almalarını sağlamıştır. Ancak Neo klasiklerin en önemli katkısı olarak nitelendirebileceğimiz biçimsel olmayan örgüt (informal) gerçeğinin ilk defa gündeme getirilmesi örgütün yaşayışı hakkında çok önemli temel bir bilgi kaynağı edinmemize neden olmuştur. Bugün artık biliniyor ki örgütlerde yaşam, iki farklı yapının üzerinde durmaktadır. Örgütlerde, biçimsel yapı dediğimiz yapı ile bir araya gelen ancak kısa sürede çok çeşitli nedenlerle küçük veya büyük bir çok farklı grubun yan yana gelmesiyle biçimsel olmayan yapı diye nitelendirdiğimiz bir yaşam ve iletişim söz konusudur. Herhangi bir işletmede işbölümünü yerine getirmek için çok değişik nitelikleri nedeniyle bir araya gelen bir çok çalışan bir süre sonra birbirlerine

benzerlikleri, sempati duymaları, aynı yörenin insanı olmaları, benzer okullardan olmaları, aynı kişileri tanımaları, aynı spor takımını tutmaları benzer şeylerden hoşlanmaları ya da herhangi bir konu hakkında benzer görüşü savunmaları ve daha burada sayamayacağımız bir çok nedenden dolayı örgüt içindeki biçimsel yapıdaki konumları ve yaptıkları işler ve görevler ne olursa olsun örgütün farklı biriminden, farklı basamağından veya benzer birimden herhangi bir çalışan veya çalışan grubuyla bir araya gelerek örgütte yeni birer güç dengesi oluştururlar. İşte bu yapının oluşması ve yapıda yaşayan dilin anlaşılması örgütte bir çok konuda kendisini çıkmazda gören, çatışmaların ve çözümsüzlüğün içinde bulunan yöneticilere çok büyük artı kazanacaktır. Biçimsel olmayan yapıyı takip eden, iletişimini ve güç odaklarını izleyen bir yönetici bu yapıdan alacağı güç ve destek ile örgütün yönetilmesinde kuşkusuz çok daha başarılı olacaktır. Bu yapıyı önemsemeyenler bu yapının oluşturduğu gücün üstesinden gelemeyerek çoğunlukla başarısız olacaklardır. Bu nedenle örgütteki halkla ilişkiler birimi ve yöneticilerinin örgütte alınan ve alınacak kararlarda mutlaka bu sosyal grupları bir araya getirerek bu grupların sinerjisinden yararlanması gerekir. Bu yapıdan gelecek destek halkla ilişkiler biriminin çalışmalarını çok daha sağlıklı bir biçimde örgüte kazandırılmasına neden olacaktır. Bireyleri, grupları ve isteklerini anlamak halkla ilişkiler biriminde çalışanların mutlaka üzerinde durması gereken çalışmalardan birisidir. Çünkü bireylerin ve grupların motivasyonun sağlanmasında biçimsel olmayan yapının rolü çok daha fazladır.

Gerçek anlamda tam bir iletişim düzenleyicisi görevi gören halkla ilişkilerciler biçimsel olmayan yapıda bireylerin gerçek anlamda ortaya koydukları beklentilerini takip ederek, bütün bunları örgütün üst yönetimi ile paylaşmalıdır. Bireyler yöneticilere karşı direkt konuşmaktan çok çeşitli nedenlerle çekinirler ama aralarında yaşayan halkla ilişkiler uzmanı bütün bu gerçekliğin farkında olmalı ve örgütte ne gibi çalışmalar alınması gerektiği konusunda mutlaka üst yönetimi haberdar etmeli bu bağlamda çalışanlar ve üstler arasında bir iletişim köprüsü konumu edinmelidir. Neo klasik kuramın bakış açısıyla halkla ilişkiler işlevi ilişkisini bir şemada gösterecek olursak; Şekil 7’de tek yönlü oklar her bir farklı gruba her farklı birim ya da basamaktan işletme çalışanın katılabileceğini, çift yönlü oklar ise halkla ilişkiler birimi yöneticisinin bu gruplarla mutlaka karşılıklı iletişim kurması gerekliliğini vurgulamaktadır.



Şekil 7 – Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı ve Halkla İlişkiler İlişkisi

5.3. MODERN ÖRGÜT KURAMI VE HALKLA İLİŞKİLER

Modern Örgüt Kuramı diğer bir deyişle Sistem Kuramı belirli olay, durum ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir yöntem, bir yaklaşımdır. Bu kuramın amacı yönetim olgusunun ve örgüt birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; özetle, yönetim olaylarını başka olaylar ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Bu yaklaşım yönetim etkinliğinin temelini oluşturan eşgüdüm için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal, sistemin içinde ve dışında olan, faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar. Sistem denildiği zaman belirli parçalardan veya birimlerden, alt sistemlerden oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine özgü işleyişi olması ve her birinin etkinliğinin de birbirlerine bağlı olmasıdır. Sistem Kuramı; bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Kısacası Sistem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin, çalışanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler, informal gruplar, biçimsel yetki ilişkileri .. gibi Bütün bu parçalar örgütün amacını gerçekleştirmek üzere, iletişim ve karar verme süreçleriyle birbirlerine bağlanmış bulunmaktadır¹³⁴.

Halkla ilişkiler, Neo klasiklerin ilk defa insan unsurunu ele almasıyla kendi çalışmalarına bir zemin bulmuştur ancak, Neo klasiklerin de örgütü kapalı bir sistem gibi işlemesi halkla ilişkilerin ikinci temel çalışma koşulu olan dış çevre iletişimi ve etkileşimi konusunda kuramın incelemeleri eksik kalmıştır. Bu bağlamda Modern örgüt kuramının örgütün hem iç hem de dış çevresini incelemesi ve örgütü temelde insana benzeterek toplumsal yaşamdaki iç ve dış dengeleri açıklaması halkla ilişkilerin en çok bu kuramın özelliklerini kullanmasını sağlamıştır. Örgütün hem iç hem de dış çevresi ile ilgilenen halkla ilişkiler bu kuramla birlikte çalışmalarını çok daha geliştirerek sürdürmeye başlamıştır. Dolayısıyla işletmeyi ilk defa açık bir sistem olarak inceleyen bu kuram halkla ilişkiler çalışmalarının çatısını kurmasında yardımcı olmuştur.

¹³⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz. Tamer KOÇEL , İşletme Yöneticiliği, İstanbul 1999, s.175

5.3.1. SİSTEM KURAMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Sistem kuramı ile ilgili temel kavramlar hakkında kısaca bilgi verecek olursak¹³⁵;

1 . Sistem ve Alt Sistemler

Bir sistemi çeşitli parçalar oluşturmaktadır. Sistemi oluşturan bu parçalara alt sistem denilmektedir. Mekanik, biyolojik, sosyal bütün sistemlerin çeşitli alt sistemleri vardır.

2. Kapalı ve Açık Sistemler

Her sistem belirli bir çevrede yaşamını sürdürmektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında bilgi, enerji, araç – gereç alışverişi varsa bu tür sistemler **açık sistem** olarak adlandırılır. Böyle bir ilişkinin olmaması **kapalı sistem**’ e örnek olarak verilebilir

3. Dış Çevre

Bütün sistemler belirli bir ortamda etkinlik gösterirler. Sistemin dışında kalan her şey çevreyi oluşturur. Kapalı sistemlerin çevreleri ile ilişkisi olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Fakat açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından kaynaklanmaktadır.

4. Entropi ve Negatif Entropi

Bir sistemde, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirlenmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte “entropi” bu eğilimi ifade eden kavramdır. Dolayısıyla niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Kapalı sistemlerde entropi

¹³⁵ A.g.k. s.178-185

kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemlerde entropi durdurulabilir başka deyişle, açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji, materyal ile entropiyi durdurup, onun etkilerini negatif hale getirebilirler. Dolayısıyla açık sistemlerde negatif entropi vardır. Örgütlerde entropi gerekli olan bilgi ve verilerden yoksun kalmayı, sistemi yönetebilmek için gerekli bilginin karar organlarına gelmeyişi, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ifade eder. Açık sistemler bu tür sonuçlarla karşılaşmamak için entropinin etkilerini yok edici ve zayıflatıcı yönde dış çevreden bilgi, enerji ve materyal alır. Bu tür sistemlerde negatif entropi eğilimi vardır. Eğer bu eğilim zayıflar veya yetersiz kalırsa, açık sistemlerde de düzensizlik başlar ve belirli süre sonra durur.

5. Değişkenler ve Parametreler

Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistem sınırları içinde olanlar değişken sistem dışında olanlar parametre olarak adlandırılır. Açık sistemler hem değişken hem de parametrelerden etkilenirler.

6. Dengeli Durum ve Dinamik Denge

Açık sistemler dengeli durumlarını çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve araç gereç ile sürekli korurlar. Eğer koşullarda değişiklik olursa açık sistem yeni bir düzeyde çevresi ile ilişki kurar.

7. Girdi, Çıktı ve Yansıma

Açık sistemlerde sürekli girdi, çıktı ve yansıma akışı vardır. Kapalı sistemlerde bu yalnızca bir kez belirlenir. Girdi, sistemin belirli bir düzeyde etkinlik gösterebilmesi için çevresinden aldığı her şeydir. Bu girdiler belirli bir süreç sonucunda çıktıya (ürün veya hizmet) dönüşür. Çıktılar da sistemin dışındaki çevre faktörlerine verilir. Yansıma çıktı ve süreç safhalarından girdiye doğru sürekli bir bilgi akışını ifade eder. Yansıma biçimsel ve biçimsel olmayan biçimde olabileceği gibi olumlu veya olumsuz yönde de olabilir. Bu da duruma göre sistemin etkinliklerini sürekli gözden geçirmeye zorlar

8. Değişik Girdi – Çıktı İlişkisi

Bu açık sistemlerin bir özelliğidir. Kapalı sistemlerde başlangıçta kullanılan girdi ile elde edilecek çıktı arasında direkt bir sebep – sonuç ilişkisi vardır. Açık sistemlerde ise aynı sonuçlar değişik çıktılarla ve değişik süreçlerin kullanılması ile elde edilebilir.

9. Sistemin Sınırları

Sınır, sistemin iç bünyesine ilişkin değişkenleri, sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bir sınırı vardır. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alışverişe olanak tanımadığı halde, açık sistemlerde sınır, çevre ile alış verişe uygundur. Bu alışveriş sistemin içindeki değişkenlerin, dış çevredeki faktörler tarafından etkilenme derecesidir.

10. Sistemde Sinergi ve Etkisi

Sinerji kelime anlamı itibariyle “işbirliği, birlikte çalışma ve birbirine destek verme demektir. Sinerji bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Bu öge işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin hangi alanlarda başarılı olacağını veya olmayacağını gösterir. Bir anlamda sinerji, işletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla, arzulanan etkinlik seviyesi arasında bağ kurma olanağı verir. Örgüt yapısının ve iletişim sisteminin etkililiğine, işletmenin üretim ve satışıyla ilgili teknolojik üstünlüklerine, işbirliğine ve eşgüdümüne, kişilerden gruplara doğru yayılan çalışma isteğine, sahip olunan beşeri güç ve özellikle kalitesine ve çalışmaların çözümlenebilmesine bağlı olarak ortaya çıkar ve işletmenin başarı durumunu önemli ölçüde etkiler. Eğer bu etki olumlu yönde ise, başarı artarken; tersi durumlarda başarı düşecektir. Kaynaklar arası uyum, sinerjiyi doğururken; uyumsuzluk, anti – sinerjik bir sonuca neden olacaktır¹³⁶.

¹³⁶ Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s. 228 - 229

5.4. SİSTEM YAKLAŞIMI TEMELİNE GÖRE HALKLA İLİŞKİLERDE AMAÇ MODEL İNCELEMESİ

Sistem kuramı açısından bakıldığında, örgütler çevrelerinden çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek ürün ve hizmet haline getiren (süreç) ve bu ürün ve hizmetleri (çıktı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görülür. Bu bağlamda örgütler açık sistemdir. Örgütler sistem kuramı açısından incelendiğinde üç önemli özellik belirlemektedir. Bu özellikleri özetleyecek olursak¹³⁷;

1. Bütüncü Görüş

Sistem Kuramında esas ağırlık “bütün” üzerindedir. Örgüt artık çeşitli birimlerin bir toplamı olarak değil, fakat açık sistem olarak ele alınır. Açık bir sistem olan örgütler, amaçlarına ve çevre koşullarının özelliklerine göre çeşitli alt sistemler oluştururlar. Bütüncü görüşte sistem bir bütün olarak ele alınmakta ve alt sistemler sinerji yaratacak bir şekilde oluşturulmaktadır.

2. Organizasyon ve Çevre İlişkisi

Açık sistem olan örgütlerin çevresel faktörlerle olan ilişkileri önem kazanır. Örgütlerin hangi çevresel faktörlerle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel faktörlerin özelliklerine göre örgütün iç değişkenlerinin (formal yapı, yönetim tarzı, haber akışı vb. gibi) nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanmaktadır.

3. Bilgi Akışının Önemli Rolü

Açık sistem olarak bir örgütün başarısı, bilgi akışının düzenlenmesine yakından bağlıdır. Bilgi, sistemin iç değişkenleri ve dış parametrelerinin özellikleri ile ilgili ve sistemin karar vermesini sağlayan haberler topluluğu olarak ele alınabilir. Dolayısıyla sistem bu değişkenler ve özellikle parametreler hakkında ne kadar bilgi sahibi ise belirsizlik o kadar azalmış demektir. Açık sistemler bu tür belirsizliği azaltmak için çeşitli uygulamalar geliştirmişlerdir. Her örgütün çevresel faktörlerden etkilenmesi, bu faktörlerle ilişki kurmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri ile sonuçlanmıştır. Bilgi akışının sistemin işleyişinde anahtar rolü oynaması nedeni ile açık sistemler birer bilgi işleme sistemi olarak da düşünülebilir.

¹³⁷ KOÇEL, A.g.k. s. 187 - 188

5.5. KURAMSAL AMAÇ MODELİ VE TEMEL NOKTALARI

Modern kuramdan hareket ederek amaç modeli oluştururken 11 farklı temel noktayı açıklamaya çalışacağız. Bu temel noktaların her biri işletmede halkla ilişkiler işlevinin günümüzde bu işlevle ilgili süregelen kavram kargaşasına son vermeye çabalamaktadır. Bu işlevin temelinde tanımının, neler yapacağının ve örgüte neler kazandıracağının somut olarak ortaya konmaması bugün çoğu işletmelerin bu işlevi gözardı etmesine, önemsememesine neden olmaktadır. Kuramsal amaç modeli özellikle bilinen yazında yer almış halkla ilişkilerle ilgili bilgilerin bir tekrarı değil tamamen bu bilgilerin değerlemesini ve yorumunu içermek çabasıdır. Bu bağlamda belki bir kez daha tekrarlayacağımız bu 11 noktada özetle halkla ilişkiler işlevinin bir işletme için neden tereddütsüz gerektiğini savunmaya çabalayacağız.

5.5.1. İŞLETMEDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÇAĞCIL TANIMI

Halkla ilişkiler işlevi ilk olduğu tarihlerden bu yana defalarca tanımlanmış ve tanımlanmaya devam eden bir işlevdir. İşletmenin diğer işlevlerinin kendilerini kabul ettirme çabaları kanımızca daha isabetli olmuştur. Çünkü hemen hemen hiç kimse bir finansçının ya da muhasebecinin, üretiminin veya pazarlamacının işletmede neler ile ilgili olduğu ne işler yaptığını sorgulamamaktadır. Ancak halkla ilişkilere gelince hala bazı kesimler hiç duymadık diyebilirken, kimisi de halkla ilişkilerci yerine iyi bir üretim teknisyenine ya da bilgisayarçıya gereksinim duyuyoruz diyerek kestirip atmaktadırlar. Bu kadar önemli olduğunu her tanımda ısrarla ortaya koyduğumuz bu halkla ilişkilerin işlevlerinden en önemlisi olan kişileri veya kurumları “Tanıma ve Tanıtma” özelliği belki de büyük bir talihsizlik sonucu bu işlevin kendisini tanıtamaması, ortaya koyamamasından ya da uzman olmayan kişilerin gövde gösterisi sonucu yanlış algılamalara neden oluşlarından kaynaklanmaktadır. Kuşkusuz bugün hem yurt içi hem de yurt dışında çalışan yerel ve uluslararası firmalarda bu işlevin yerini ve çalışmalarını tartışmasız kabul eden ve başarılarında bu birimin katkılarının çok fazla olduğunu bilincine varan yönetici ve işletme sayısı az değildir. Zaten bu tür işletme ve yöneticilerin de işlev kapsamına giren konularda sorun yaşamadığı da gözlemlenmektedir. Sözümüz bir yerde de diğer firmalar diye ayırt ettiğimiz hem bu işlevin çok genel kapsamı ile ne olduğunu bilen, ancak örgütlerinde yer vermeye

niyetli olmayan ya da örgütte nerede olacağını bir türlü kestiremeyen yanlış konumlandırıan, tanımlayamayan ama bir yandan da örgüt içi ve dışı bir dizi gereksiz, artık çağımızda yaşanmaması gereken sorunlarla boğuşan yöneticiler ve işletmelerdir.

Eğer yöneticiler, bu işlevden ne bekleyeceklerini ve isteyeceklerini bilemezlerse ve uzman olarak da sadece fiziksel görünümü hoş veya işletme ile ilgisi olan hatırlı birinin tanıdığı bir takım kişilerin bu birime bir iş vermek adına getirilmeleri, kuşkusuz örgütte çok çeşitli hayal kırıklıklarına neden olacaktır. Diğer yandan gözlemlediğimiz kadarıyla işletmelerin bazılarında satış pazarlama biriminde görevlendirilen kişiler kendilerini terfi etmiş olarak hissederken, kimilerinin bu birimden halkla ilişkiler müdürlüğüne atanması o kişinin kendisini işe yaramaz olduğuna inandırmasına ve üstelik bu statüyü örgütsel bir ceza yöntemi olarak algılamasına neden olmaktadır. Oysaki konuştuğumuz işletme müdürleri bu işleve ve kişiye son derece destek verdiklerini söylerken, işletmede kendisinin eksikliği yüzünden içte ve dışta bir dolu sorun yaşamaktadır. Üstelik nedense “satış pazarlama birimlerindeki” bu sorunlara hiçbir çözüm üretememekteyirler tam da tersine sorunlardan ve çözilememesinden yakınmaktadırlar. Bu bağlamda işlev hakkında uzman ve yeterliliği olan birilerinin kısacası doğru kişiler tarafından yerine getirilemeyen bu işlev dalga dalga bütün örgütlerde “gereksiz işlev” ününün hızla artmasına neden olmaktadır. Bütün bu yaşananlar kanımızca sadece bilinçsizlikten, bilgisizlikten, ilgisizlikten kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda işletmede halkla ilişkilerin çağcıl tanımını özetle bir kez daha yapacak olursak;

“ Günümüzde toplumsal bir sistem olan işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için hem kendi içlerinde ve hem de işletme dışında kendisiyle ilişki kurmuş, kurmakta olan ve kuracağı varsayılan tüm birey ve gruplarla kurulacak tüm iletişimi düzenleyen, örgütün bütün yönetim kademelerine her konuda danışmanlık yapan, örgütü bütün alanlarda temsil eden, tanıtan, var olan ününü sağlayan ve sürdüren, işletme içi ve dışı gruplarla yaşanan bütün iletişim çatışmalarını ve yaşanan sorunları çözen, toplumun istek ve beklentileri doğrultusunda örgütü yönlendiren, gözlemleyen, denetleyen örgütün hem içerde hem de dışarıda hem gözü hem de kulağı olan, örgütün karşılaştığı sorunları çözmek için çabalarken karşılaşılabilecekleri için önceden önlemler alan işleve halkla ilişkiler diyebiliriz”.

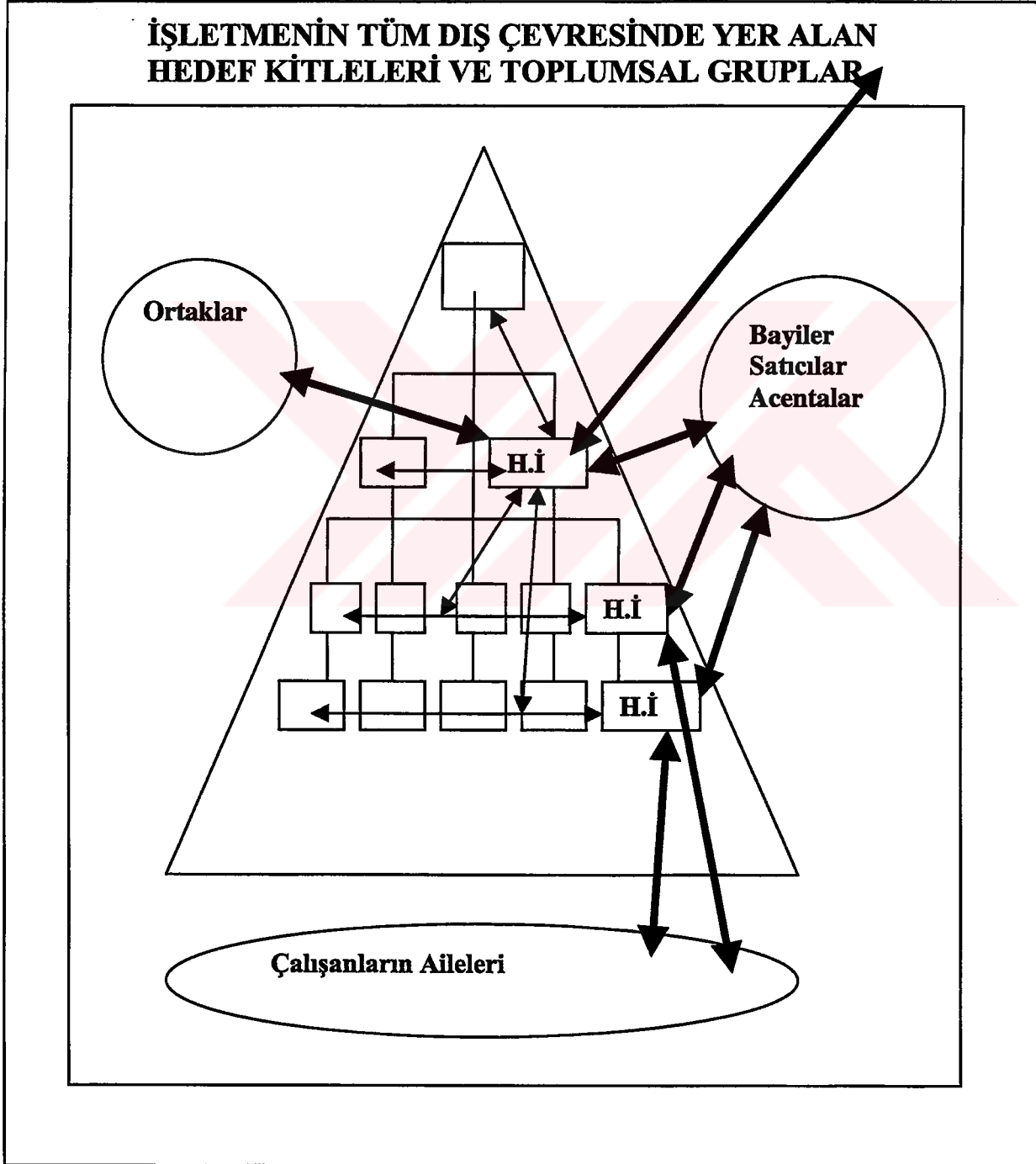
5.5.2. İŞLETMEDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL KONUMU VE AMAÇLARI

İşletmede yeri ve konumu çok tartışılan halkla ilişkilere birkaç kritere uygun konum belirlenmiştir. Bu kriterler arasında işletme büyüklüğü, kaç işgörenin çalıştığı, işletmede kaç yerde konumlandığı, bütçesi, biçimsel yapı ve fiziksel durumu....vb. Kuşkusuz bu kriterlerin üst yönetimin alacağı kararlarda etkisi çok büyüktür ancak tartışmasız kabul edeceğimiz bir şey varsa o da her işletmenin mutlaka bir çalışanı ve dışarıda ilişki kurduğu en az bir grup bir birey, bir kurum olduğudur. Bu bağlamda içeriği değişmemekle birlikte her işletmenin ister 2 kişi ile çalışsın isterse 10.000 kendisine mutlaka bir halkla ilişkiler stratejisi belirlemesi gereklidir. Çünkü en azından müşterisiz bir işletmenin yaşayamayacağını kabul etmemiz gereklidir. Müşteri diye adlandırdığımız grup ise başlı başına bir halkla ilişkiler konusudur. Bu bağlamda işletmelerin hangi durumda olduğuna bakılmaksızın halkla ilişkilerin örgütsel konumu;

- Mutlaka işletme stratejilerine katkıda bulunacak,
- Üst yönetim grubunun dinleyebileceği ve danışabileceği,
- İşletmenin diğer işlev grupları ve birimleriyle hiçbir tartışma yaşayamayacağı ve onların çıkarlarını da gözetebilecek,
- Ast çalışanların erişilmez veya işlevsiz olarak nitelendiremeyecekleri, her an kendilerinin yanında hissedebilecekleri
- İşletmede kimsenin işine karışmadan, ancak yapılan yanlışların düzeltilmesini istediğinde kimsenin kırılıp, alınmayacağı
- İşletmenin her türlü kararı ve sorun çözümünde bizzat bulunan, yorum yapan, çözüm üreten
- İşletmenin her birimini birbirleriyle karşılıklı uzlaşma içerisinde konuşturabilen, işletmenin dış gruplarıyla yaşanan her türlü iletişim hattında dolaylı ya da dolaysız bulunabilen
- İşletmenin çıkarlarını herkesin çıkarları üzerinde tutabilen
- Tartışmasız herkese karşı objektif durabilen bir konumda olmalıdır.

Bu maddeleri uygulamak için kuşkusuz işletmenin en üst basamaklarında bu birimin yöneticileri yer alırken, bu birimin hiçbir birey ya da gruba kapılarını asla kapalı tutmaması gereklidir. Herhangi bir işletme için temsili bir şekil çizilecek olursak;

Şekilde görüldüğü gibi halkla ilişkiler işletmenin bütün birimlerinde yer alması sayesinde işletmenin hem içeride hem de dışarıda bütün iletişim gruplarına hakim olacaktır. Halkla ilişkilerin en temel amacı işletmenin her birimi ve çalışanı ile bütünüyle temsil edeceği için öncelikle bütün iletişim gruplarında yer alıp, bu iletişim sistemini düzenlemek ve işletmenin ve işletme ile bağı olan bütün grupların ve bireylerin çıkarlarını tarafsız olarak gözetmektir.



Şekil 8 – Halkla İlişkilerin Örgütsel Konumu

5.5.3. HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLETME İÇİ TOPLUMSAL ÇEVRE İŞLEVLERİ VE İLETİŞİMİ

Halkla ilişkiler her şeyden önce işletme içindeki toplumsal gruplar ve bireylerin her biri ile ayrı ayrı etkili bir iletişim kurmak zorundadır. İşletme çalışanlarının ve bütün birimlerinin kendileri arasında ve birbirleriyle karşılıklı iletişimi sağlıklı kurlmaları işletmenin yaşamı için nefes almak kadar önemlidir. İletişimin sağlıklı kurulması, tıkanması, işletmenin çalışanlarının ve birimlerinin yapılamayan veya geciken işler yüzünden kendi içlerinde birbirlerini suçlamalarına ve çeşitli çatışmalara neden olur. Bu da ne işletme çalışanları ve yöneticileri ne de işletme ile ilişkisi olan birey ve gruplar tarafından istenebilecek bir durumdur. İletişimsizlik veya yanlış kurulan iletişim işletmenin huzurunu bozacak verdiği hizmetlerin önemli ölçüde aksamasına neden olacaktır.

Halkla ilişkiler işlevi her şeyden önce işletmenin kendisi içinde kurduğu tüm iletişim kanallarının açık ve etkili bir biçimde çalışmasına yardımcı olacak, iletişim kurarken gerekli bütün araç, gereçlerin ve teknolojinin etkin ve eksiksiz bir biçimde çalışmasını ve kullanılmasını sağlayacak, işletme içi sıklıkla düzenlenen birimler arası ve birim içi toplantılarla, birimlerin topluca konuşmasını, işletmenin aksayan yönlerin ve yaşanan sorunların çözümü için bu toplantılara rehberlik ve danışmanlık edecek, üst yönetimin örgütten isteklerini, tarafsız ama örgütün uygulayabileceği biçimde taraflara yansıtacak, astlar, orta kademe yöneticileri ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimi düzenleyici, çıkabilecek çatışmaları önleyici ve ılımlaştırıcı, bir iletişim köprüsü görevi görecektir. Ayrıca günümüzün en geçerli çalışmalarından olan çalışanların hem mesleki hem de işletme içi motivasyonlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyen sürekli eğitim çalışmalarının belirli programlar dahilinde işletmede uygulatıcısı ve takipçisi olmalıdır.

5.5.4. HALKLA İLİŞKİLERİN DIŞ TOPLUMSAL ÇEVRE İŞLEVLERİ VE İLETİŞİMİ

İşletmelerin kuruluş amaçlarından en önemlisi; toplumun gereksinim ve isteklerini karşılamak amacıyla ürün ve hizmet üretmektir. Kuşkusuz her işletme değişik çevreleri, toplumsal grupları kendisine hedef kitle olarak belirler. Bu hedef kitlelerin bazıları bütün işletmeler için aynı iken bazıları sadece işletmeye özel hedef kitle olarak yorumlanabilir. Ancak bir genelleme yapacak olursak bütün işletmeler için geçerli olan ortak toplumsal grupların sayısı azımsanmayacak kadar azdır. İşte işletmelerin hepsi bu çevrelerle kendi kültürel anlayışına özgü değişik iletişim kurmaktadır. Sonuçta hedef kitleler aynıdır (tüketiciler, toplumsal çevre, potansiyel işgücü, hükümetler, yerel yönetimler, yazılı, görsel işitsel basın yayın kurumları.....) ama her işletme aynı gruplara farklı davranmaktadır. Bu bağlamda işletmenin hedef kitleleri ile iletişimde öncelikle rakiplerimizin ve diğer işletmelerin de yoğun iletişimini de düşünürsek günümüzde işletmelerin dış çevresini oluşturan gruplar çok yoğun iletişim bombardımanı arasında kalmakta ve gitgide çok daha seçici ve titiz olmaktadırlar. İşletmenin toplumsal davranışı ve iletişim kurma biçimleri kendisinden ürün veya hizmet talep eden gruplar tarafından sürekli gözlem altında tutulmaktadır. Bu da işletmenin oldukça titiz ve dikkatli olmasını gerektirmektedir. İşletmenin, iletişim kurduğu bütün gruplarla, ilişkilerini yeniden değerlemesi eksiklik ve yanlışlarını gözden geçirmesi ve mümkün olduğunca olumlu hale dönüştürmesi ve bütün örgüt çalışanlarının ortak bir tavır sergileyebilmesi için bir iletişim düzenleyicisine gereksinim duyulmaktadır. Bu kişiler kuşkusuz halkla ilişkiler uzmanlarından başkaları olamaz. İşletmenin dış çevredeki itibarı ve kuracağı iletişimin sürekli iyileştirilmesi için bu uzmanlar çeşitli programlar düzenlemelidir. Hedef kitleler tarafından “bu işletme her zaman farklıdır” bizi dinler, isteklerimiz konusunda yardımcı olur, asla kaba bir davranışla ve saygısızlıkla karşılaşmadık.... gibi konuşmaları herkes tarafından telaffuz edilecek hale getirmek ve bunu sürdürebilmek bu uzmanların en önemli amaçları arasında yer almalıdır. Kuşkusuz işletme bu etkin iletişimin yararlarını her aşamada hissedecektir. Kendisine daima yardımcı olan kamu ve finans kurumları, sadık tüketiciler, olumlu yazılar ve haberler yayınlayan basın kurumları.... örnekleri çoğaltmak mümkündür ve bunu başarmak tahmin edildiğinden

çok daha kolaydır. Üstelik bu konuda başarı sağlamış ve bunu hala sürdürebilen bir çok yerel ve uluslar arası firma vardır. Bu tür başarılar reklamla değil, kişilerin ve işletmenin toplumsal davranışı ile mümkündür. Kuşkusuz reklamın önemli katkıları vardır ama bugün hiç reklam yapmayan bir çok işletme ile olumlu ilişkilerimiz sürmektedir. Önemli olan reklam yapılsa da yapılmasa da işletmeden içeri girildiğinde örgütün bu kişiler veya gruplarla nasıl ilişki ve iletişim kurduğudur.

5.5.5. HALKLA İLİŞKİLERİN BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ

Halkla ilişkiler uzmanları örgütsel iletişimin iki önemli temeli biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kuralları ve özelliklerine dikkat ederek örgütsel iletişimi kurmak durumundadırlar. İşletmede biçimsel yapı iletişimindeki dil genelde emir – komuta, rica, iş ve görev içerikli, rapor sunma, talimat verme, biçiminde olacaktır. İşletmedeki biçimsel yapı kimin kime emir verebileceğini, iş isteyebileceğini veya kimin kime direk rapor edeceğini kimin kimle aynı işi veya görevi yaptığını bütün kuralları ile çalışanlara öğretmektedir. Burada dikkat edilecek en önemli ayrıntı çalışanların içeride birbirleriyle biçimsel yapı iletişiminde nelere dikkat ederek iletişim kuracakları ve neyin, nasıl, ne zaman, nerede, ne şekilde söylenileceğinin bilinmesidir. Biçimsel iletişim de genellikle bir üst bir altındakine emredici, dayatıcı, güç gösterisinde bulunarak iş yaptırmaya çalışırsa bu ast tarafından can sıkıcı olarak adlandırılacak ve kendisinin adam yerine konmadığını, sevilmediğini düşünmeye başlamasına, üstü hakkında olumsuz düşünmesine neden olacaktır. Aynı şekilde bir astın bir üstüne herhangi bir bilgi iletirken saygısız davranması, kaba sözcükler kullanması veya verilen işi yapmaması durumu da bu iki basamak arasında sorun oluşmasına neden olacaktır. Bir başka önemli nokta da farklı birim üstlerinin bir diğer birim çalışanları ile kuracağı iletişimdir. Eğer bir başka birim üstü bir diğer çalışana kendi amirine danışmadan onu aşarak emir ve talimat vermeye kalkarsa bu durum hem üst ast arasında gerginliğe hem de birim yöneticileri arasında çatışmaya neden olacaktır. Genellikle her üst, astını kendisi uyarmak ister ve bir başkasının kendi birim işlerine karışmasından hoşlanmaz. Bu bağlamda halkla ilişkiler uzmanı örgütün her basamağındaki çalışanları öncelikle kendisi kuracağı iletişimlerle örnek olmalı, sorun yaşayan çalışanlara etkili iletişim kurma konusunda eğitici seminerler verilmesini sağlamalı ve bütün bunları yaparken de işletmede kimseyi kırmamaya, incitmemeye ve

yanlış anlaşılmanmaya özen göstermelidir. Bireylerin iletişim kurma biçimleri örgütlerde sonradan öğrenilir. Birey ailesinden ve yaşadığı toplumsal çevreden kazandığı iletişim alışkanlıklarını doğal olarak örgüte taşımaktadır. Örgütsel iletişimin çalışanın alışkanlıklarını değiştirmesi oldukça fazla zaman alacaktır. Üstelik bütün gün emir – komuta ve saygılı bir dil kullanmaya dikkat eden birey akşam eve gittiğinde veya arkadaşları ile buluştuğunda yöresel şive veya sıradan bir konuşma etkisi altında kalıyorsa sabah işe geldiğinde değiştirdiği iş kıyafetleri ile birlikte hal, tavır, tutum, davranış ve iletişimini değiştirmesi bireyin fazla zamanını alabilir. Bu bağlamda halkla ilişkiler uzmanlarının biçimsel yapı iletişiminde hiçbir çalışanın mağdur olmaması için kişileri kırmadan iletişim danışmanlığı yapılmalıdır.

Halkla ilişkilerin biçimsel olmayan iletişimine gelince; her işletmede biçimsel iletişim dışında doğal olarak gelişen bu iletişim biçiminde örgütün gerçek sorunları, sıkıntıları, bireylerin gerçek duyguları, sevdikleri, sevmedikleri, örgütün yanlışları ve doğruları çok rahatlıkla konuşulmakta ve gündeme getirilmektedir. Biçimsel iletişimin belli sınırlar içinde oluşu insanların çok fazla noktaya dikkat etmeleri gerekliliği çalışanları bir süre sonra bazı eylemleri sadece görev alışkanlıklarıyla, istemeden yapmalarına ve bu bağlamda kuracakları iletişimin de son derece resmi ve belli kurallar çerçevesinde, sıradan olmasına neden olacaktır. Bir iletişim için bu kadar sıkıntı çekmek çalışanda gerginlik yaratacak ve bu iletişim sırasında bir üstüne karşı bazen korkuyla karışık tam da doğruları söyleyemeyecek, hataları gizlemek durumunda kalacaktır. Oysa tamamen çalışanların kendi istekleri doğrultusunda oluşan biçimsel olmayan gruplarda ise iletişim son derece serbest ancak bazen bir o kadar da tehlikelidir. Kişilerin dikkat etmeden rahatlıkla söylediği olumsuz bir eleştiri eleştiriye maruz kalan kişiye başkaları tarafından aktararak ortalık kızılabılır, taraflar birbirleri ile konuşmadan konuşamaz duruma getirilebilirler veya astların bir konuşması başka bir ast tarafından bir üste biçimsiz bir şekilde yansıtılabilir bu da pek hoş olmayan sorunları beraberinde getirecektir. Biçimsel olmayan örgütün en fazla sevdiği şeylerden birisi “söylenti (dedikodu’dur). Bazen gerçek olmayan olaylar bazen de daha geç ve başka koşullarla öğrenilmesi gereken bilgilerin ortaya atılması ve hızla yayılması çalışanların hem yakındığı hem de içinde olmaktan kendilerini alamadıkları bir durumdur. Biçimsel olmayan örgüt her çalışanı farklı biçimlerde etkisi altına alır. Birey hem kaçmak istemez hem de içinden çıkamaz hale gelir ve ayrı bir güç odağının parçası olur. Halkla ilişkiler uzmanı için bu yapının iletişimi oldukça önemlidir. Bu bilgileri sıradan bir çalışan gibi edinmeli ama oluşan olaylar ile ilgili

çözüm üretmeli ve olumsuz olanların işletmenin kontrolü dışında çalışanların kendi kendilerini etkilemelerine izin vermemelidir. Yanlış bir bilgi veya olumsuz bir söylenti bir anda çalışanların tüm motivasyonunu ve çalışma isteklerini kırabilir. Bunun düzeltilmesi de tahminden daha fazla zaman alacaktır. Demek ki biçimsel olmayan iletişim eğer işletmenin yeterince açık iletişim politikası kurmamasından kaynaklanıyorsa olumsuz bir biçimde devam edecektir. Ancak işletme ile ilgili herşey açık ama çalışanlar sadece kendi aralarında eğlenmek ve deşarj olmak anlamında bu iletişim biçimini kullanıyorlarsa bunun örgüte zararı değil aksine faydası dokunmaktadır. Birbirine bağlı işletme elemanları işletme için büyük kazançtır ama önemli olan bu birlikteliği işletmenin verimli çalışmasına dönüştürmek olmalıdır. Bu bağlamda halkla ilişkiler olumsuz söylentileri kesebilecek ve gerçeği aktaracak durumda olmalı hatta bu söylentiler çıkmadan kişilere gerçek bilgileri aktarmalıdır. Bunun yanında biçimsel olmayan yapıdaki gruplaşmaları takip etmeli bu yakınlaşmaların sinerjisini bir şekilde işe yansıtma konusunda üst yönetimi haberdar etmelidir. Birbirine yakın olan çalışanlar daima daha verimli iş üreteceklerinden aynı ekipte yer almaları veya aynı projede çalışmalarını sağlamak ancak halkla ilişkiler uzmanlarının desteği ile olacaktır. Çünkü bazı yöneticiler inatla kişileri kendi istekleri doğrultusunda çalıştırmaya ve bazı gerçekleri görmemezlikten gelmeye karşı eğilimlidirler. Bu bağlamda işletmenin çıkarları için çalışanların doğru birim, doğru iş ve doğru ekiple çalıştırılmaları son derece önemlidir.

5.5.6. HALKLA İLİŞKİLER VE YÖNETİM İLETİŞİMİ

Halkla ilişkiler işlevi, bir işletmenin en üst kademesindeki yöneticiler tarafından destek görmez veya benimsenmezse işletmede yer alması ya da barınması oldukça güçtür. Öncelikle tepe yöneticilerinin yanında yer alması gereken bu uzmanlar eğer onlar istemezse örgütte bir anda eylemsiz konuma düşeceklerdir. Bunun için ön şart üst düzey yöneticilerin bu işleve tıpkı finans, muhasebe, üretim, satış, pazarlama veya insan kaynakları gibi bakmaları ve örgütte tartışmasız yer almaları gerektiğini kabul etmekle işe başlayacaktır. Bundan sonrası halkla ilişkiler birim yöneticisi ve üst düzey yöneticiler arasında, tartışılan, öncelik sırası belirlenen bir dolu projenin karara bağlanması ile uygulamaya konacaktır. Her ne kadar uzman olunursa olunsun örgüt yöneticilerinin desteğini alarak bir çalışma yapmanın kolay ve rahatlığının önüne hiçbir şey geçemeyecektir. Bu destek sayesinde işin uygulanmasında uzman olan

birim çalışanları plan ve program dahilinde üstlere rapor etmeye ve gerekirse birlikte alınacak kararlarla uygulanan çalışmada değişiklikler yapabileceklerdir. İşletmede olan biten herşeyin üst yöneticilere ve astlara uygun bir iletişim ortamı yaratarak aktarılması herkesi memnun edecek ve bu birimin yaptığı bütün çalışmalara örgütün tamamının destek vermesi demek olacaktır. Yönetimden kaynaklanan bazı hatalar veya yanlış davranışlar uygun bir dille yöneticilere anlatılmalı kendilerinin örgütün her kesiminde çalışan kişiler için örnek insanlar olduğu her defasında vurgulanmalıdır. Yönetim ile kurulacak gerçekçi ve detaylı iletişim çalışmalarının tamamının başarıyla sonuçlandırılmasına yarayacaktır. Bu da hem halkla ilişkiler uzmanlarını hem de işletme yöneticilerini memnun edecektir.

Halkla ilişkiler birimi işletme yöneticilerini sadece kendi çalışmalarından değil, örgütün iç ve dış hedef kitlelerinin taleplerinden, şikayetlerinden, memnuniyet ve memnuniyetsizliklerinden de haberdar etmelidir. İşletme ile ilgili olumsuz eleştirilerde bunları hangi çalışmalarla olumluya dönüştürmeyi planladığını veya olumlu tepkilerde bunları ne şekilde tüm işletme ile paylaşmak istediklerini aktarmalıdır. Genelde biçimsel olmayan iletişimde çalışanların neler düşündüğü ve konuştuğundan habersiz olan yöneticiler çok önemli yönetim yanlışları yapabilirler. Bu bağlamda işletmede çalışanların sesini yönetime tarafsız duyurabilecek bir birimin varlığı işletmedeki yönetim yanlışlarını ve mutsuzlukları büyük ölçüde azaltacaktır. Bu katkı yöneticiler için çok önemli bir katkıdır.

Sonuçta üst yönetim ile etkili iletişim halkla ilişkiler biriminin işe başlama ve sürdürme serüveninin en başında yer almaktadır ve bu birimin yaşaması aslında bu grubun bu birim yöneticileri ve çalışmalarına olan olumlu bakış ve açık iletişimle mümkündür. Halkla ilişkiler birimi, örgütün tepe yöneticileri ve çalışanlarının çoğu zaman sırdaşı olmak durumundadır. Örgütte olup biten hemen her şeyin olduğu gibi yansıtılması çoğunlukla sorun olabilir bu olayların nasıl düzenleneceği köprü görevi gören bu birim uzmanlarının sorumluluğundadır.

5.5.7. ÇAĞCIL HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜT VE YÖNETİMİNİN İŞLETMEDEKİ İŞLEVLERİNE TOPLU BAKIŞ

Halkla ilişkilerin işletmedeki işlevlerini 7 ayrı başlık halinde sıralayabiliriz. Bunlar sırasıyla; a) İşletmeyi her yönüyle tanıma b) İşletmeyi Tanıtma c) Stratejik d) İletişim e) Danışmanlık f) Eğitim g) Denetim işlevleridir. Bu işlevleri kısaca özetleyecek olursak;

a) İşletmeyi Her Yönüyle Tanıma : Halkla ilişkiler uzmanları herşeyden önce tanıtım ve iletişim uzmanları olarak nitelendirildikleri için en başta yapmaları gereken çalışma işletmeyi her yönüyle tanımak olmalıdır. İşletme ile ilgili her türlü bilgiyi içeriden ve dışarıdan edinmeli işletme ile ilgili hangi soru olursa olsun geçerli bilgilerini kullanarak bu birim yanıt verebilmelidir. İşletmenin hem dışında yer alanlar hem de içeride çalışanlar hemen her gün bir çok konuda özellikle işletme hakkında bilgi gereksinimi içerisinde olacaklardır. Halkla ilişkiler birimi işletme hakkında öğrendiklerini çalışanlarla mutlaka paylaşmalıdır ve onları bu konuda bilgilendirmelidir. Örnek verecek olursak; işletme müşterilerinden birinin soracağı çok basit bir sorunun karşılığında ben bilmiyorum deyip hiçbir çabada bulunmayan bir çalışan işletmeye olumsuz puan kazandıracaktır. Bunun yerine nazikçe soruyu yanıtlayan ya da ayrıntılı bilgi gerekiyorsa tereddütsüz halkla ilişkiler birimine yardımcı olması için koşan bir çalışan son derece olumlu bir izlenim uyandıracaktır. Şüphesiz işletmeyi iyi tanıyan bir uzman, işletmenin karşılaşacağı bütün olaylarda örgütün neler yapabileceği konusunda sezgilerini de kullanarak özellikle zor durum ve dönemleri başarıyla aşacaktır.

b) İşletmeyi Tanıtma : Tanıtma işlevi ancak işletmeyi çok iyi tanıdıktan sonra yapılabilecek bir işlevdir. Halkla ilişkiler uzmanları işletmeyi özellikle dış hedef kitlelere sürekli tanıtmak durumundadır. İşletmenin hafızalarda olumlu olarak yer etmesi için sürekli çalışmalar yapılmalıdır. Bunun için işletme içinden çalışanların da vereceği destek önemlidir.

kendisiyle iletişim kuranlara kendisini iyi tanıtmalı, kendisini hiç tanımayanlara ise nasıl tanıtacağını ne gibi çalışmalarda bulunacağını planlaması gereklidir. Günümüz rekabet ortamında işletmeler sürekli tanıtım etkinlikleri düzenlemektedirler ancak bu çalışmaların etkili olabilmesi için dış hedef kitleler ile nasıl iletişim kurmamız gerektiğini araştırmamız gereklidir. Bizimle ilgilenecek hedef kitlelere yapacağımız iyi tanıtım çalışmaları mutlaka ses getirecektir ancak bu çabalar sırasında işletmemiz içinde mevcut ilişkisini sürdüren kişiler veya gruplar asla unutulmamalıdır. İşin aslı bu kişiler bize bir şekilde zaten ulaşmış ve bizi tercih etmişlerdir ancak yaptıkları bu tercihten pişman olmamaları için belki de işin en önemli kısmı onları koşulsuz memnun etmek gerekmektedir. Bunun içinde işletme çalışanlarına çok ağır bir sorumluluk düşmektedir. Halkla ilişkiler uzmanlarının bütün çabaları çalışanlarımızın sadece bir tek ters hareketi ile boşa gidebilir. Bu bağlamda örgüt tek ses, tek yürek olmalıdır ki yapılan tüm çalışmalardan verim alınabilsin.

- c) **Stratejik İşlevi:** Halkla ilişkiler herşeyden önce örgütün üst basamaklarında olması dolayısıyla bütün üst yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde rol almaktadır. İşletmenin özellikle geliştireceği strateji ve politikalarda mutlaka kararlara katılmalı ve işletmeye yön vermesi gerektiği noktalarda yerini almalıdır. İşletmenin geleceğinin planlanması, mevcut durumunun analizinin yapılmasında işletmenin üst düzey yöneticileri birlikte olmalı ve işletmenin en üst düzeyde çıkarlarını gözetmek için alınan kararlardan ve nasıl uygulanacağından işletmenin tamamının haberdar edilmesinde gerekli rolü üstlenmelidir. Üst yönetimin aldığı kararlar uygun bir dille astlara anlatılmazsa kararların uygulanması oldukça zor olacaktır. Bu noktada halkla ilişkiler birimi işletmenin geleceği ve planlarının uygulanmasında bütün çalışanlarla birebir görüşebileceği için oldukça stratejik bir rol üstlenme durumundadır.

- d) **İletişim İşlevi:** Halkla ilişkiler herşeyden önce işletmeler için tüm örgüt iletişimini düzenleyici bir rol üstlenmişlerdir. Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapı iletişimlerini ve dış hedef kitlelerle, toplumsal gruplarla olan

iletişimi mutlaka bu uzman grubun takibi, danışmanlığı ile olmalıdır. Bir nevi iletişim uzmanı olarak da nitelendirebileceğimiz bu birim işletmenin bütün ilişki ve iletişimlerinde işletmenin çıkarlarını, ününü, kurumsal gücünü korumak veya olumlu olarak oluşturup bunu sürdürebilmekle yükümlüdür.

- e) **Danışmanlık İşlevi :** Halkla ilişkiler birimi uzmanları işletme hakkında her konuda birikime sahip olacaklarından ve işletmenin dış çevresi ile yurt genelinde ve dünyada neler olup bittiğini yakından takip edeceklerinden dolayı işletmenin kararsız veya çözümsüz kaldığı her platform ve olayda işletme yöneticileri veya çalışanlarına bir nevi danışmanlık yapma görevini de üstlenecektir. Bir çok konuda rahatlıkla danışılabilen bu grup, olayları tarafsız olarak inceleyip özellikle işletmenin çıkarlarını düşünmek bazında özellikle işletme çalışanlarına her konuda yol gösterecektir. Ayrıca işletmenin dış hedef kitlelerinden de herhangi bir konuda bilgi almak isteyen olursa (örneğin bir grup müşterinin X ürünü nereden bulabileceği gibi) işletmenin dış çevresini de iyi tanımakla yükümlü olan bu uzmanlar istenildiği takdirde yol gösterici görev üstleneceklerdir.

- f) **Eğitim İşlevi :** İşletme çalışanlarının özellikle kendilerini sürekli geliştirmeleri ve sektörün gerekliliklerini yakından takip etmeleri için işletme içinde ve dışında sürekli eğitim almaları gerekmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler uzmanı işletme çalışanlarının eksikliklerini belirleyebilir, onlardan gelen talepleri değerlendirebilir veya üst yönetim ile kendi birimlerinin uygun gördüğü herhangi bir konuda işletme çalışanlarının eğitim almasını sağlamada yardımcı olabilir. Böylelikle sürekli bir eğitim programı ile hem işletme çalışanlarına verilen değer sık sık belirtilir hem de işletmenin daha iyiye gitmesi için gerekli olan kaliteli ve eğitilmiş işgöreni yetiştirmek söz konusu olabilir.

- g) **Denetim İşlevi :** Halkla ilişkiler biriminin işletmenin her köşesini tanınması, bilmesi ve çalışanlarla sürekli diyalog halinde olması nedeniyle işletme içinde sürekli dolaşan bir denetleyici göz görevi vardır. Tarafsız olarak

olumlu ve olumsuzları ayırt edip, sorun çıkabilecek noktaları gözlemlerine dayanarak önlemeye çalışmalı ve işletmenin yaşamı içinde görülmeyen veya görülmek istenmeyen bazı durumları, eğer işletmenin çıkarlarını veya işletmeden hizmet ya da ürün satın alan hedef kitlenin çıkarlarını veya diğer toplumsal grupları etkileyebilecekse derhal müdahale ederek engellemelidir. Halkla ilişkiler yapmış veya yapmakta olduğu çalışmaların sonuçlarını ancak işletmeyi denetleyerek ölçebilir. Bilindiği gibi denetlemek bir yerde planlamanın sonuçlarını test etmektir. Halkla ilişkiler uzmanları işletmede bir sonraki adımda nasıl bir çalışma uygulayacaklarına ancak işletmeyi ve yaşamını denetleyerek karar verebilirler.

5.5.8. HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİSİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Halkla ilişkiler yöneticisi her şeyden önce konusunun uzmanı olmalı ve halkla ilişkileri meslek olarak seçmiş olmalıdır. Bu konuda mutlaka eğitim görmüş olmakla beraber yöneticilik yapabilmek için gerekli koşulları edinmiş olmalıdır. Ancak en önemlisi kuşkusuz yöneticinin kişilik özellikleridir. Halkla ilişkiler yöneticisi her şeyden önce tarafsız olabilen, kolay iletişim kurulabilen, yönetici olmak ile güç gösterisi yapmayı asla bir araya getirmeyen, sabırlı, dedikodu anlayışından uzak, insanları seven ve onları bulundukları ortamlara göre sınıflamayan, insana değer veren, yöneticilik yapmayı başkalarını ezmek olarak görmeyen, dürüst, işletme çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görebilen, dünyadaki ve yurttaki gelişmeleri anında takip eden, yabancı dil bilgisi olan, herkesle iletişim kurabilecek kadar anlayışlı, ekip çalışmasını tercih eden, önsezileri kuvvetli, dinlemeyi bilen, empati kurabilen, araştırma yapmayı seven, işletmenin tamamına olumlu anlamda örnek olacak bir biçimde davranabilen, dış görünüşüne önem veren, insanlara saygılı davranan, soğukkanlı, olumsuz olaylar karşısında öncelikle sakin davranabilen bir yapıda olmalıdır.

5.5.9. HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞANLARININ İŞGÖREN NİTELİKLERİ

Halkla ilişkiler biriminde çalışmaya aday olan kişiler öncelikle işletmeye örnek olacak davranışlar sergilemelidirler. Mutlaka Halkla ilişkiler veya diğer sosyal bilim alanları ya da işletme ile ilgili eğitim görmüş olmalı, araştırma yapmayı seven, çalışkan, işletme çalışanlarının öncelikle sevgi ve saygısını kazanacak davranışları sergileyen, yabancı dil bilgisi olan (işletmenin bağlı olduğu sektör ve iş yaptığı çevrelerin kullandığı diller varsa bu konuda yazışma ve konuşma bilgi ve becerisi olmalıdır). İnsanlar ve toplumsal çevre gruplarıyla iletişim kurmayı seven, nazik, işletme sorunlarına karşı duyarlı ve üstlerine yaratıcı öneriler getirebilen, proje üretebilen, işletme hakkında yapılacak olan yazışma ve toplantıları düzenleyebilecek, insanları örgütleme ve ekip halinde çalıştırmak için gerekli bütün niteliklere sahip olmalıdır.

5.5.10. HALKLA İLİŞKİLER VE İŞLETME KAMUOYU

İşletmenin kamuoyu ve işletme hakkında neler düşündüğü oldukça önemlidir. İşletmede yapılan çalışmalar, verilen hizmetler, satılan ürünler, çalışanların davranışları yöneticilerin tutumları hakkında neler düşünülmektedir. İşletme kendisi hakkında kamuoyunun olumlu düşünmesini sağlayabilmiştir. Yoksa Kamuoyu işletme hakkında olumsuz düşünüp çevreye bu düşünceleri hızla yaymakta mıdır ? İşletmede yapılan çalışmalar kamuoyunda ne gibi tepkilerin oluşmasına neden olmuştur. Bu bağlamda işletmenin halkla ilişkiler uzmanları işletme kamuoyunun düşüncelerini öğrenmek için araştırmalar yapmalı, olumlu düşünceleri sürdürürebilmek, olumsuzları olumluya dönüştürebilmek için çok çeşitli aktiviteler düzenlemelidir. Kamuoyunun desteğini alan ve bunu başarıyla sürdüren işletmelerin yaşayacakları sorunlar minimuma inecektir. Kamuoyu desteği işletme için çok önemlidir. Kamuoyunun desteği yitirilirse işletme günden güne müşterilerini kaybetmeye, çevreden olumsuz tepkiler almaya, dış hedef kitle gruplarının yardımlarını kesmesine neden olacaktır. Bu da işletmeyi son derece olumsuz etkileyecek bir faktördür. Hiçbir işletme müşterisiz ve çevrenin desteğini kaybetmiş olarak yaşamak istemez. Kamuoyunun tepkilerine duyarlı davranmak halkla ilişkiler uzmanlarının çok önemli görevleri arasındadır.

5.5.11. HALKLA İLİŞKİLER VE ÇAĞCİL İŞLETME KÜLTÜRÜ ORTAMI

İşletme belirli bir toplumda yaşamasını sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Halkla ilişkiler uzmanı ve işletmenin üst düzey yöneticileri için bu kültürel öğeleri bilmenin ve anlamının önemi oldukça büyüktür. Bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye, o toplumun kanunları, teknolojik seviyesi, bilgisel özellikleri, alışkanlıkları da etki edecektir. O halde halkla ilişkiler yöneticisi için kültür, işletmenin çalışma şeklini ve etkinliklerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. Bu bağlamda kültür, işletme etkinliklerini çevreleyen maddi ve manevi özelliği olan toplum değerleri olarak yorumlanabilir.

Kültürü genel kültür ve alt kültür olarak ayırıp inceleyecek olursak, bir ülke veya ulusun kültüründen söz ettiğimizde genel kültürü düşünürken; kendilerine özgü yaşam şekilleri ve değerleri olan ve bazı hakim değerleri kapsayan gruptan bahsedildiğinde alt kültürler kastedilmektedir. Toplum fertlerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları işletme örgütlerinin de bir alt kültür olduğu kabul edilebilir. İşletme alt kültürünün doğmasını sağlayan etkenler çeşitlidir; kişiler ekonomik amaçlarla bir araya gelmişlerdir. İşletme içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden, hatta bazen farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya ulusun kültürünü taşırlar hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü kabullenirler¹³⁸.

Kültür ve işletme yönetimi arasındaki ilişkiye değinecek olursak, burada konuyu iki farklı noktada ele almak gerekmektedir. Bunlardan ilki, işletmenin içinde yer aldığı toplumun taşıdığı kültürel özellikler, ikincisi de işletmede etkinlik gösteren bireylerin sahip oldukları kültürel özelliklerdir. Kültür, toplumsal sistem ve yapının en önemli öğelerinden biridir. Alt kültür veya kültürlerin bu sistem içinde yer almaları, bir yandan toplumun üyesi olan bireyler, diğer yandan toplum ve işletme yöneticileri için önemli sorunların doğmasına neden olur. Bir bireyi ele alacak olursak bulunduğu

¹³⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz. İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İstanbul 1994, s. 113 - 123

toplumun kültürel değerlerine bağlı olduğuna ve davranışlarını, yaşam tarzını buna göre ayarladığına şüphe yoktur. Bu bağlamda işletme de yönetim tarzını içinde yer aldığı bu topluma ve toplumu oluşturan bireylerin yaşantılarına ve beklentilerine göre düzenlemelidir ki varlığını sürdürebilsin. Öyle ise kültür, her türlü örgütü saran çevre koşullarının, ortamın en önemli unsurlarından birisi olma sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilemektedir.

İşletmede çalışan bireylerin kültürel nitelikleri ve yönetim ile ilişkisinden bahsedecek olursak; Bir işletmede çalışan kişi tüm karakteristik özellikleri ve taşıdığı kültürel değerler sistemi ile işletmede yer alır ve gerek görev gerekse etkinliklerini bunlara göre ayarlar. Kişinin bu özelliklerinden kaynaklanan bir takım beklentileri olmakla birlikte, işletmenin de hedeflerine ulaşabilmek için bireylerden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. İşletme kendi amaçlarını gerçekleştirebileceği uygun bir kültürel ortam oluşturup bunu çalışanlarına kabul ettirmeye çalışırken, bireyler de kendi değer sistemlerine ait bazı unsurları işletmeye kabul ettirmeye çalışacaktır ve bir çatışmadan sonra zamanla dengeye gelinebilecektir.

İster yönetici isterse çalışan olsun her bir işgören, çeşitli duygu, düşünce, değer inanç, davranış ve eğitim kalıbı ile işletmeye gelir. Bir kişi, bir işletmede çalışmaya başlamadan önce ilk olarak hangi işletme, toplumun hangi kesimine ve ne tür hizmet veriyor sorusunu göz önünde bulundurarak, kendi amaçları ve istekleriyle en yakın amacı taşıyan işletmelere yönelir. İşletmede göreve başladıktan sonra da gerçekten işletme ile kendi amaçlarının ortak olup olmadığını analiz etmeye çalışır.

İşletmede var olan iki yapı ve bu yapıların kültür ile ilişkisini inceleyecek olursak; Biçimsel yapı, örgütün gereksinimlerine göre planlı, bilinçli ve resmi olarak oluşturulan işlevleri görmek üzere oluşturulur. Biçimsel olmayan yapı ise, bilinçli ve planlı bir kararla değil fakat örgütlerde doğal olarak ortaya çıkan gruplardır. Bu grupların oluşmasında inanç, duygu, düşünce, eğitim, hemşehrilik, aynı okul mezunu olmak, aynı semtte oturmak gibi bir çok unsur etkili olur. Biçimsel yapı gruplarında çalışmaların düzenli olarak yürüyebilmesi için kişiler arasındaki davranışsal, kültürel değer ve niteliklerin uyum içinde olmasının ne derece önemli olduğu açıkça ortadadır. Bu uyum, biçimsel olmayan yapının varlığının temelini oluşturur. Birey öncelikle kendisini bir grubun parçası olarak hissetmeye gereksinim duyduğunda bunun

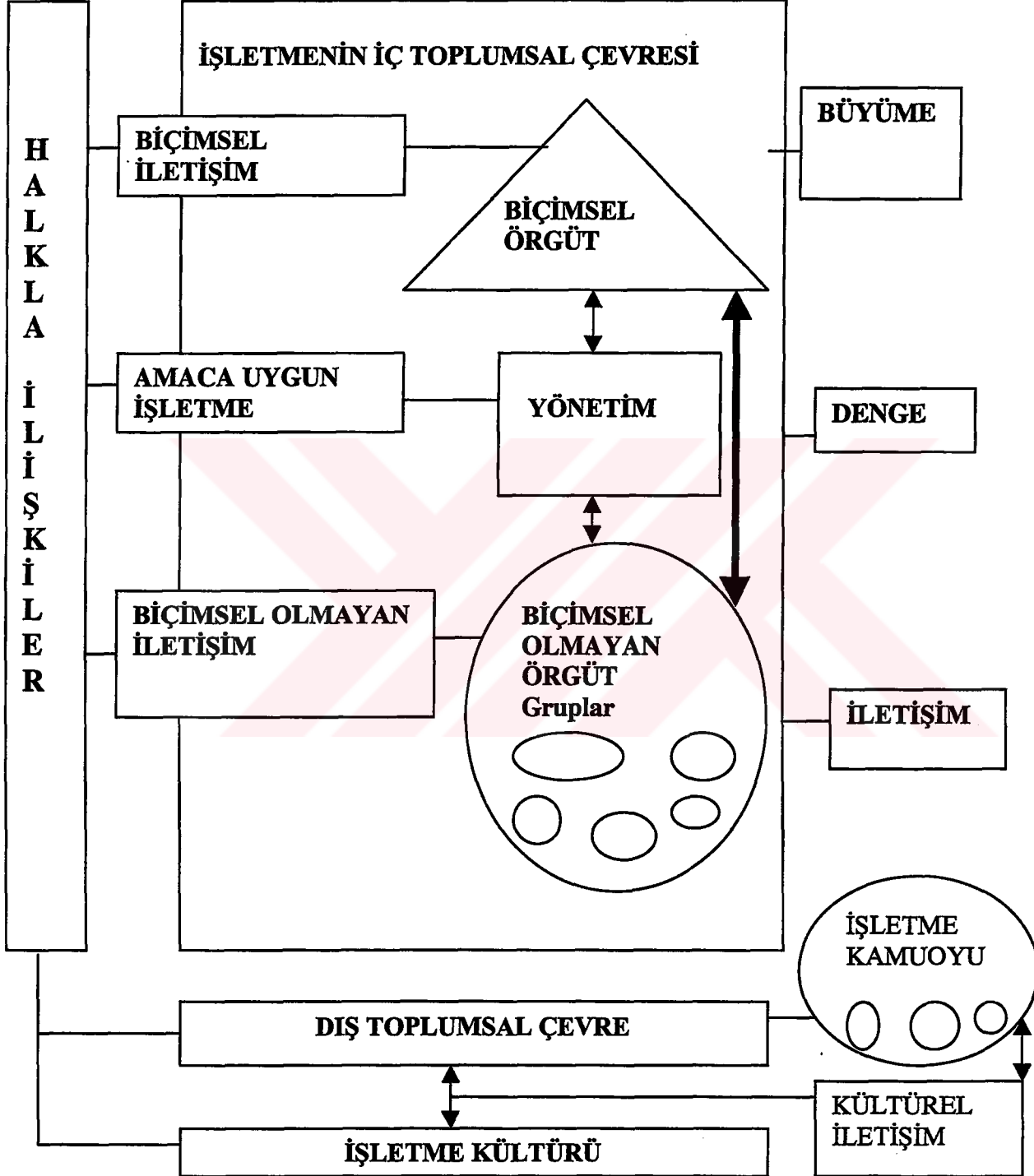
arayışına girer. Kendi tutum ve davranışlarında, kültürel yapısına en uygun bulduğu gruba dahil olmak ister. Kendisi ile benzer koşullarda yaşamış, benzer eğitimi almış, aynı değer ve düşüncelere sahip olan kişilerle diyaloga girer, zamanla her bir duygu, düşünce ve etkinliği de bu grubun üyelerinden etkilenir. Grup üyeleri benzer yaşam standardına sahip olduklarından, işletmenin genelinden ve yönetimden hemen hemen aynı şeyleri beklediklerinden dolayı, grubun çoğunluğu hoşnut iken diğer üyeler de hoşnut olacak ancak birkaç kişi hoşnutsuzluğa başladığında bu, diğerlerini de etkileyecektir¹³⁹.

Bu bağlamda halkla ilişkiler biriminin işletmenin kültürel özelliklerine her açıdan hakim olan bir anlayışla çalışmalarını sürdürmesi gerekir. Eğer çalışmalar ile işletmenin kültürel özellikleri çatışırse işletme örgütü bu çalışmaların uygulanmasında bir takım engeller ve isteksizlikler oluşturarak çalışmanın başarılı olmasını engelleyeceklerdir. Halkla ilişkiler birimi ayrıca biçimsel olmayan yapıda oluşan alt kültürlerin özelliklerinin farkında olmalıdır. Bu farklılıklar işletme kültürüne bir çok açıdan zenginlik katabileceği gibi çatışmaların da kaynağı olabilir. Bu bağlamda her zaman işletmede iletişim köprüsü gören bu birim örgütte aynı zamanda kültürel çatışmaları uzlaştıran, örgütsel iletişim dengesini kurarak işletmenin yaşamını sorunsuz ve çatışmasız sürdürebilmesi için gereken bütün çalışmaları yapmalıdır. İşletmenin üst düzey yöneticileri de kültürel ortamın bir parçası olduklarına göre onlarla ast çalışanlar arasındaki kültürel çatışmaları da sadece halkla ilişkiler birimi tarafsız kalarak uzlaştıracaktır.

Bu durum Şekil 9'daki çizimde gösterilmiştir.

¹³⁹ Ayrıntılı bilgi için bkz. Elif ARAS, *İşletme Yönetiminde Kültürün Rolü*, M.Ü.S.B.E, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1994, s. 85 - 101

İŞLETME



Şekil 9 – Kuramsal Amaç Modele Göre İşletme ve Halkla İlişkiler İlişkisi

VI. UYGULAMA

Uygulama bölümünde tezin konusu itibariyle Halka ilişkiler işlevini hangi işletmelerde sıklıkla gördüğümüz araştırılmış büyük bir çoğunlukla Turizm İşletmelerinin uyguladığı görülmüştür. Özellikle Özel İşletmelerin çoğunda gördüğümüz bu işlevin Kamu teşebbüsü olarak ne boyutta olduğunu bir zincir otel işletmesinde incelemek istediğimizde; araştırma yapacağımız grubun halkla ilişkiler işlevine bakış açısı, genelde karşılaştıkları örgütsel sorunlar ve halkla ilişkiler işlevinin kullanacağı ilişkiler ve iletişim bazında örgütün iç analizini yapmak üzere, örgütün alt basamak çalışanlarına ve en üst basamak yöneticilerine ayrı ayrı bir anket uygulanmıştır. Bu bölümde yapılan anket sonrasında elde edilen bilgiler sunulacaktır.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ

ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz örgütleri için oldukça önemli bir işlevi gerçekleştirdiğini açıklayıp ileri sürdüğümüz “Halkla İlişkiler” işlevinin oldukça büyük katkısı olduğuna inandığımız Turizm sektöründe yer alan kamu teşebbüslerine iyi bir örnek olan bir zincir otel grubunda halkla ilişkiler birimi olmadan çalışmalarını nasıl sürdükleri, yaşanan örgütsel sorun ve çıkmazlara çözümler üretilip üretilmediği, kendilerinin kamuoyu ve hedef kitle grupları ile nasıl iletişim kurduklarını araştırma yaparak incelemek amacını taşımaktadır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Turizm sektöründe yer alan kamu teşebbüslerine iyi bir örnek olan bir zincir otel grubunun 6 otelinin tamamında araştırma yapmak üzere izin aldığımız tarihlerde işletmede çalışan işgörenlerin ve Otel İşletme Müdürlerinin tamamını kapsamaktadır. Çalışanlardan kış sezonu olma ve diğer bazı nedenlerden dolayı ücretsiz izinde olan işgörenler araştırmaya katılamamışlardır. Grubun İzmir’deki Otel Şirket içi bazı özel nedenlerden dolayı kapatılmış, Side’deki bir oteli ise bünyeye çok yeni katıldığı ve henüz faaliyete geçemediği için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma üç farklı yöntem ile gerçekleştirilmiştir. İlk yöntem olarak; Araştırmayı yapmak üzere otellerin tamamında otellerin yaşayışı, operasyonları ile işgören, yönetici ve müşteri ilişkileri gözlemlenmiş, İkincisinde Otellerin tüm yönetim ve işgören kademeleri ile toplantı yapılmış ve yüzyüze görüşülmüş, Üçüncüsünde ise, işgörenler ve Otelin İşletme Müdürlerine 20 tane açık uçlu sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Bu soruların hazırlığı çalışmamızın önceki bölümlerinde belirttiğimiz halkla ilişkiler işlevi gerekliliklerinden ve anlayışından hareket edilerek tamamlanmış ve otellerde belirttiğimiz işgören ve yönetici hedef kitlesine uygulanmıştır.

İlk iki yöntemin yansımaları, çalışmamızın 7. Bölümünde ki değerlendirme bölümünde yansıtılacaktır.

Üçüncü yöntemde iki farklı gruba yönelttiğimiz 20 farklı sorunun değerlemesi ise; Anketlerin yorumlanmasında iki farklı yöntem kullanılarak yapılacaktır.

Birincisi anket için verilen tüm yanıtları üç farklı değer açısından değerlendirip sorulara verilen olumlu yanıtları + 1 değeri altında sorulara verilen nötr yanıtları başka deyişle yanıtsız bırakılan herhangi bir olumlu olumsuz değer taşımayan yanıtlar 0 değeri ile sorulara verilen olumsuz yanıtlar ise - 1 değeri altında toplanacak ve bu sonuçlar her bir işletme için ayrı ayrı yapıp hem işletme özelinde hem de toplam bütün otel zinciri için sistem yaklaşımı bakış açısıyla işletmelerin açık sisteme mi yoksa kapalı sisteme mi eğilimleri olduğu ile işletmelerin entropi veya negatif entropiye yaklaşım değerleri ile sinerji değeri ortaya çıkacaktır. Bu değerlerin yorumu ayrıca araştırmanın sonucunda belirtilecektir. Bu değerlendirme de olumlu yanıtlar işletmeyi bir arada tutan gücün değerini ortaya koyarken olumsuz yanıtlar işletmenin sistemini bozan tehdit eden güç değeri olarak yorumlanacaktır.

6.2. ARAŞTIRMA YAPILAN TURİZM FİRMASININ TANITIMI

Yabancı ülkelerde gelişen turizm hareketi potansiyelinin ülkemize çekilmesine yararlı olacak kalitede ve değerinde bir otel inşa etmek amacıyla 31.10.1966 yılında kurulmuştur. Bu amaca uygun olmak üzere İstanbul Boğazına nazır bir arsa satın alınarak 459 oda ve 918 yatak kapasiteli olmak üzere ilk oteli yapımı kararlaştırılmıştır. 24 Nisan 1967 yılında imzalanan sözleşme ile, otelin işletmeye hazır olduğu tarih olan 1975 yılından başlamak üzere en az 20 yıllığına ünlü bir firmaya kiralanmıştır. Daha sonra yenileme karşılığında ünlü bir gruba 25 milyon dolar'a kiraya verilmiştir. Şirketin kuruluş sermayesi 35.000.000 TL 'dir. Günümüze gelindiğinde bu gruba bağlı, İstanbul da 1 Yönetim Merkezi, farklı bölgelerde 8 otel ve 2 ayrı Seyahat acentesi bulunmaktadır. Bunları lokalizasyonlarına göre sıralayacak olursak; iki tanesi Bolu; iki tanesi – Side, bir tane Kemer, bir tane Alanya; olmak üzere 4 tanesi Antalya 'da, bir tane Kuşadası'nda ve sonuncusu İzmir'dedir. Grubun ayrıca İstanbul ve Ankara şubeleri olmak üzere Turizm ve Seyahat acentesi vardır. Otellerin Bir tanesi özel statüde, bir tanesi tatil köyü, iki tanesi 4 yıldızlı diğerleri 5 yıldızlıdır. Ancak Mayıs 2001 tarihinde İzmir'deki Otel devredilmiş ve Ankara'daki Seyahat acentesi kapatılmış, Side'deki bir otel ise bünyeye yine bu ayda katılmış ancak faaliyetlerine tadilatların bitirilmesi olarak planlanan tarih Ağustos 2001'den sonra başlayacaktır

6.3. ZİNCİR OTEL ÇALIŞANLARININ İŞLETMELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

BOLU'DAKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARI

Bu çalışma grubun zincir otellerinden Bolu'daki işgörenler ile yapılan görüşme ve anket sonucu oluşturulmuştur. Edinilen bilgiler mevcut durum değerlemesi niteliğindedir. Bolu işgöreni yönetici bazında 19 ast konumunda 120 kişiyi kapsamaktadır Bolu'daki işgören ast konumunda 120 kişiyi kapsamaktadır.

Anketi yanıtlayanlar bütün departmanların ast çalışanlarından oluşmaktadır.

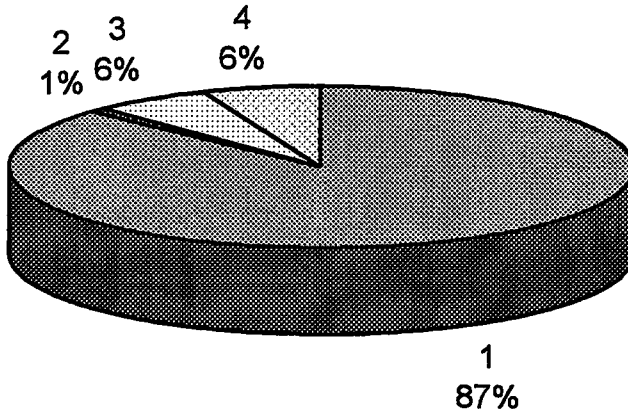
Anketi tam olarak 99 işgören yanıtlamıştır.

1) Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz ?

86 EVET
1 HAYIR
6 BAZEN
6 ÇOK MEMNUNUM

1
2
3
4

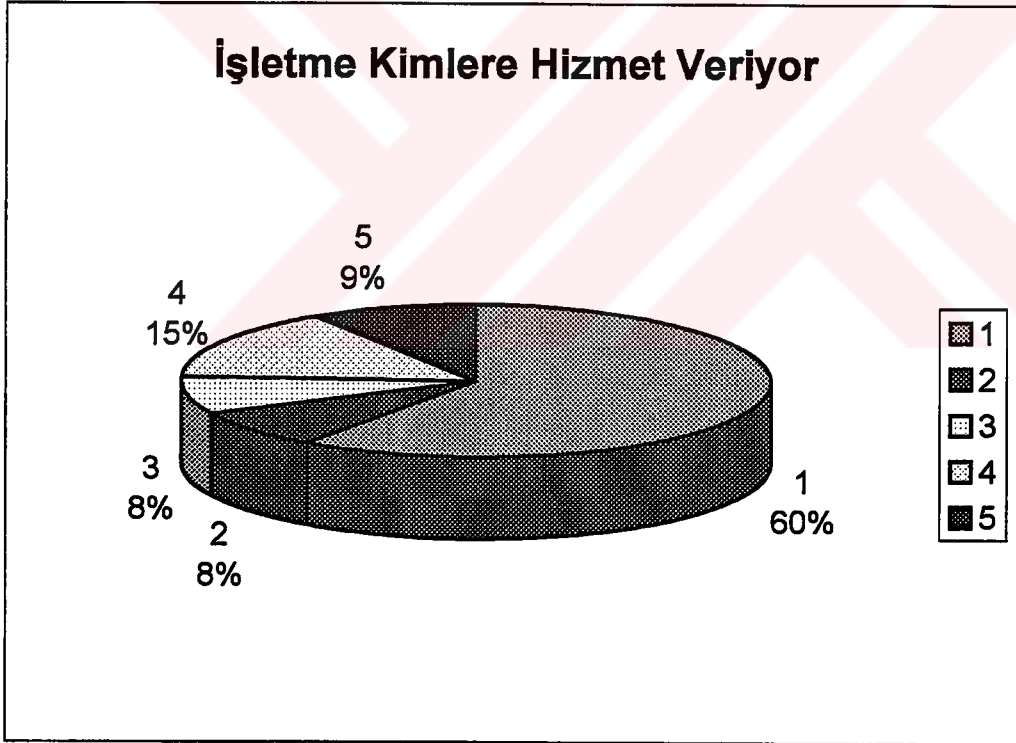
İşletmenizden Memnun musunuz ?



2) Bu işletme sizce kimlere hizmet veriyor ?

SEMİNER GRUPLARI, FUTBOL TAKIMLARI, ARAPLAR,
 59 MÜNFERİT, ZENGİN GÜNÜBİRLİK MÜŞTERİLER
 8 DİNLENME AMACIYLA GELENLERE VE BİZLERE
 8 TÜRK MÜŞTERİSİNE
 15 TURİZME VE YERLİ VE YABANCI MÜŞTERİLERE
 9 HERKESE

1
 2
 3
 4
 5



3) Diğer otellere baktığınızda sizinkinin durumunu nasıl görüyorsunuz ?

65 İYİ

2 ORTA

6 KÖTÜ

17 BAZI YÖNLERİYLE İYİ BAZILARIYLA KÖTÜ

4 EKSİKLİKLER DÜZELİRSE İYİ

4 DİĞERLERİ HAKKINDA FİKRİM YOK

1 BOŞ

11 MALZEME VE DEKORASYON YENİLENMELİ

6 DIŞ GÖRÜNÜŞÜYLE BAKIMSIZ AMA HİZMETTE İYİ

3 MÜŞTERİLER KALİTESİZ AMA KADROMUZ OTURMUŞ

2 DOĞAMIZ ÇOK GÜZEL VE OTEL SAĞLAM

1 PERSONEL PROFESYONEL DEĞİL

4 AYRICALIKLI BİR OTEL

2 RAKİPLER DAHA YENİ AMA HİZMET BİZDE İYİ

2 HEM KIŞLIK HEM YAZLIK

6 5 YILDIZ OLARAK EKSİKLERİMİZ ÇOK

1

2

3

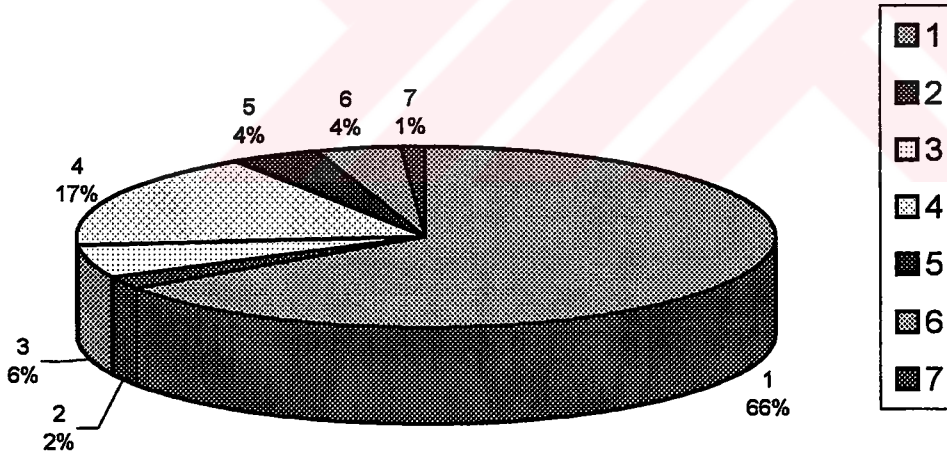
4

5

6

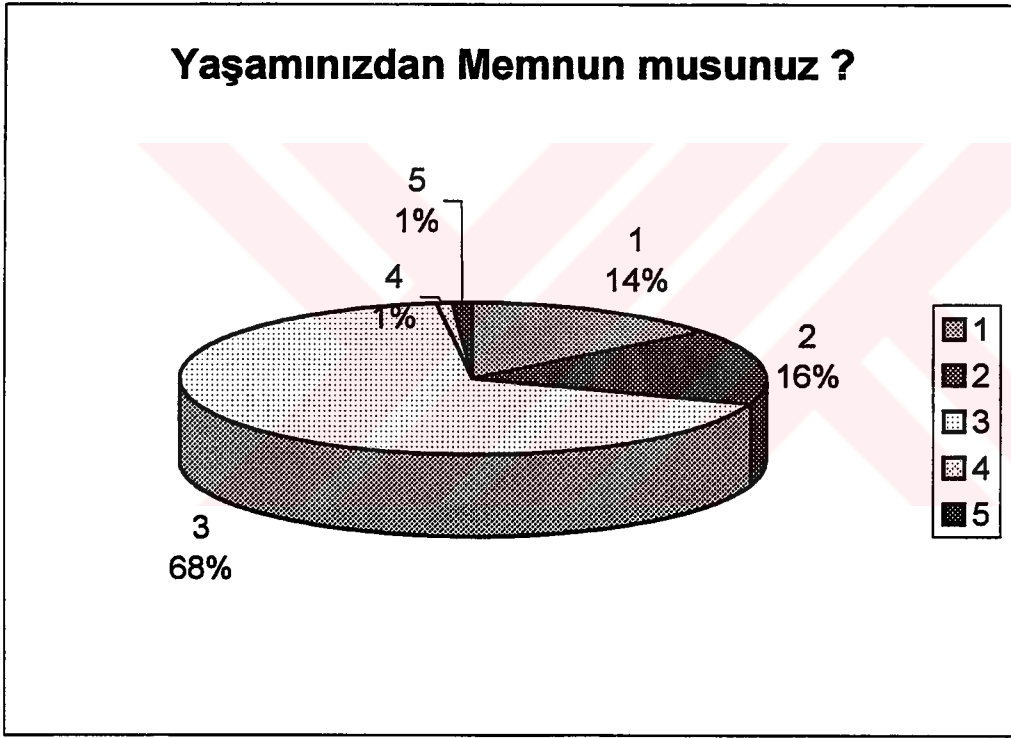
7

Diğer Otellerle Kıyaslama



4) Genelde yaşamınızdan memnun musunuz ? Yoksa başka bir hayatı mı düşünürsünüz ?

14 MEMNUNUM AMA DAHA RAHAT YAŞAMAK İSTERDİM	1
16 MEMNUN DEĞİLİM, BAŞKA YAŞAM DÜŞÜNÜRDÜM	2
67 MEMNUNUM İLERİSİ İÇİN PLANLARIM VAR	3
1 ZORUNLULUKTAN BU İŞİ YAPIYORUM	4
1 KISMEN	5

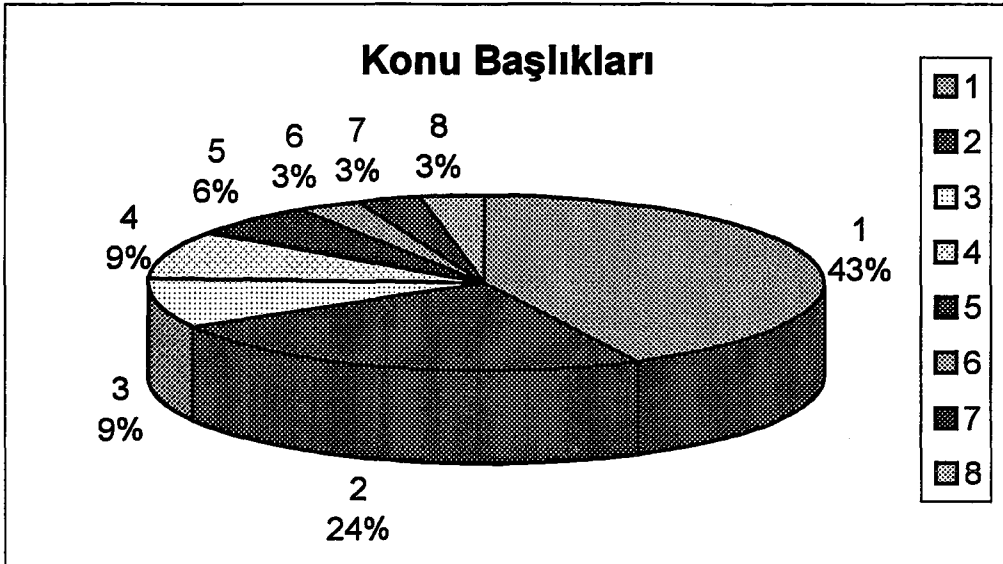


5) İşletmeniz hakkında yeterli bilginiz var mı ? Daha fazlasını ister miydiniz ? Hangi konularda ?

28 EVET BİLGİM VAR AMA DAHA FAZLASINI İSTERİM	1
40 BİLGİM YOK BİLGİYE İHTİYACIMIZ VAR FAZLASIYLA	2
30 YETERLİ BİLGİM VAR	3
1 BOŞ	4

KONU BAŞLIKLARI

14 İŞLETMENİN TÜM DİĞER OTELLERİ, ÇALIŞANLARI	1
8 GRUBUMUZU AYRINTILI TANIMAK İSTERİM	2
3 İŞLETMENİN GİDİŞATI VE OPERASYON BİLGİLERİ	3
3 İŞLETMENİN İŞLEYİŞİ, AMACI, YAPMAK İSTEDİKLERİ	4
2 MESLEKİ EĞİTİM VE YABANCI DİL	5
1 HER KONUDA	6
1 TURİZM KONUSUNDA	7
1 MÜŞTERİLERİMİZ VE ELEŞTİRİLERİ HAKKINDA	8

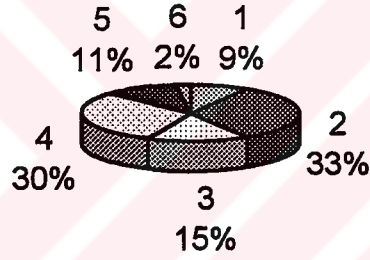


6) İşletmenizden size hangi konularda bilgi verilmektedir. Sizce bunlar yeterli mi ?

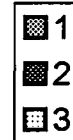
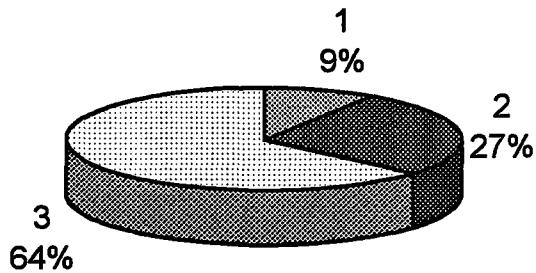
KONU BAŞLIKLARI

4 HER KONUDA	1
15 DEPARTMANLA İLGİLİ	2
7 MESLEKİ	3
14 İŞLETME POLİTİKALARI VE GELİR GİDER TABLOLARI	4
5 AYLIK OLAĞAN TOPLANTILAR DEĞERLENDİRMELER	5
1 EKONOMİ KONULARINDA	6
9 BOŞ	1
27 YETERLİ	2
63 YETERSİZ	3

İşletmeniz Hangi Konularda Bilgi Veriyor



İşletmenizin Verdiği Bilgiler Yeterli mi



7) Siz müşteri olsanız otelinizde kalmak ister miydiniz yoksa başka bir otele mi gitmek isterdiniz ? Nec Neden ?

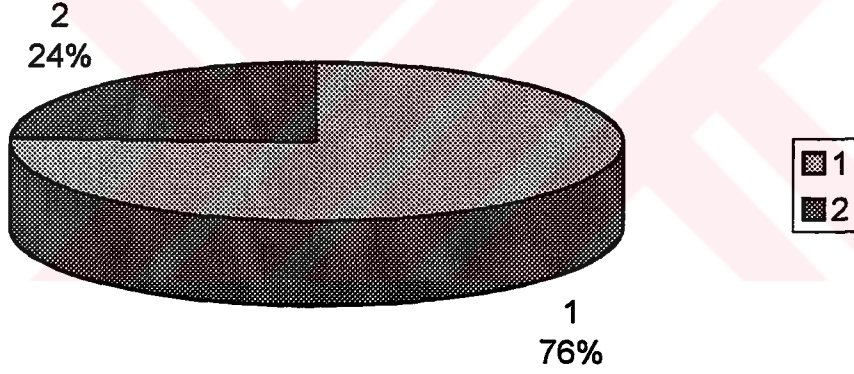
75 KALMAK İSTERDİM

1

24 KALMAK İSTEMEZDİM

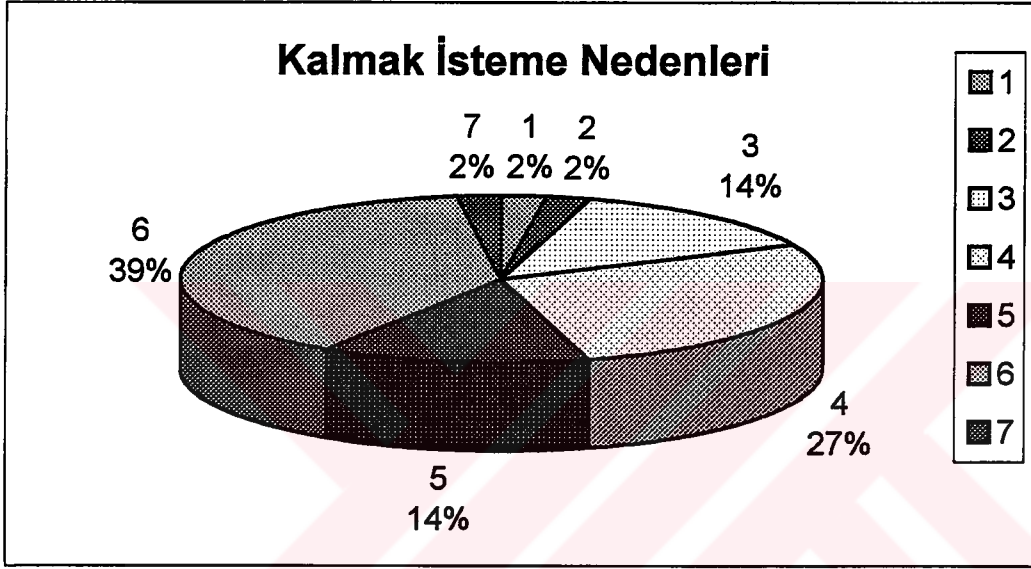
2

İşletmenizde Müşteri Olmak İster miydiniz

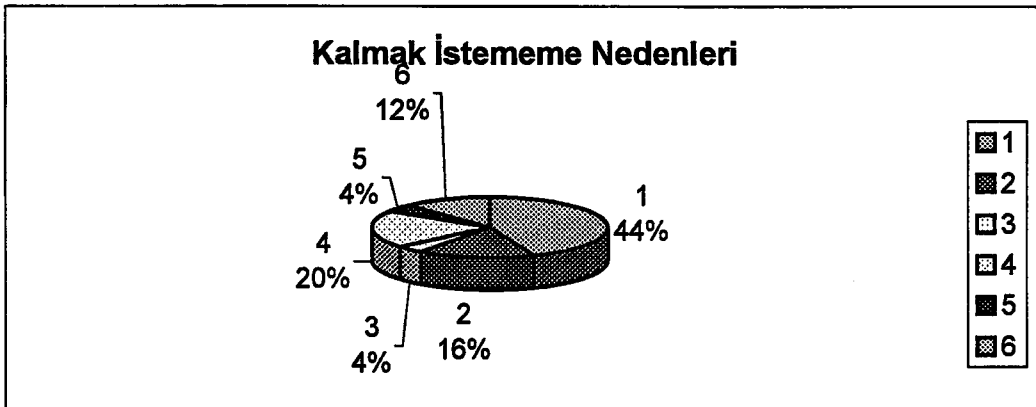


NEDENLER**KALMAK İSTEME NEDENLERİ**

1 MÜŞTERİLER MEMNUN	1
1 TATİL YAPILACAK BİR OTEL	2
6 GÜZEL VE KALİTELİ BİR OTEL	3
12 HİZMET YETERLİ	4
6 ÇALIŞKAN VE GÜLERYÜZLÜ ALT KADRO VAR	5
17 MANZARASI VE DOĞASI ÇOK GÜZEL	6
1 GÜVENİLİR OLDUĞU İÇİN	7

**KALMAK İSTEMEME NEDENLERİ**

11 ÇALIŞTIĞIM ORTAMDA TATİL YAPMAK İSTEMEM	1
4 OTELİN FİZİKSEL ŞARTLARI KÖTÜ	2
1 YETERİNCE AKTİVİTE YOK	3
5 HEP BU OTELDEYİM SIKILDIM	4
1 DEĞİŞİKLİKLER YAPILMALI	5
3 MÜŞTERİYE HİÇ DEĞER VERİLMİYOR BURADA	6



8) Bu otelde işe başladığınızdan bugüne kadar ilişkileriniz iyiye mi kötüye mi gitti ?
İyiye gittiye hangi konularda oldu ? Kötüye ç gittiye hangi konularda oldu ?

64 İYİYE GİTTİ	1
9 KÖTÜYE GİTTİ	2
2 BOŞ	3
24 HEM İYİ HEM KÖTÜ	4

NEDENLER

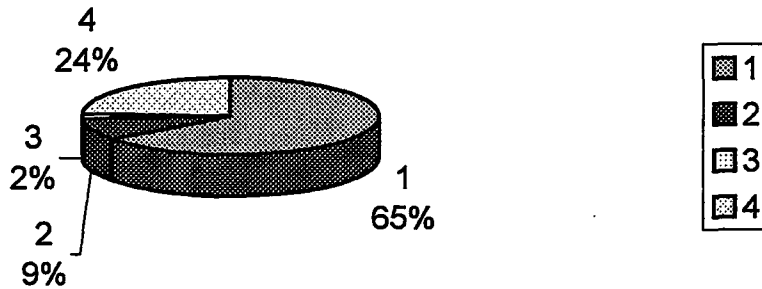
İYİYE GİTME

- 2 DÜRÜST ÇALIŞTIĞIMIZDAN
- 7 AİLE GİBİ OLDUK BURADA
- 11 ARKADAŞLARIM VAR
- 2 DÜZENLİ ÇALIŞMA
- 2 ANLAYIŞLI OLUNCA HERŞEY İYİ GİDİYOR
- 1 KALİTELİ ELEMAN ALINMASI
- 1 BASİT GÖREVLERDEN DAHA SORUMLULUK İSTEYENE GETİRİLMEM
- 1 ÖNYARGILARIN DEĞİŞMESİ
- 5 MADDİ AÇIDAN ÇOK İYİ GİTTİ
- 10 HEM KENDİMİ GELİŞTİRDİM HEM DE HERKES İYİ BURADA

KÖTÜYE GİTME

- 2 YÖNETİM KÖTÜ
- 2 DEVAMLİ ELEMAN EKSİLİYOR
- 2 PLANSIZ PROGRAMSIZ DÜZENSİZ ÇALIŞIYORUZ
- 1 HAKKIMI ARADIĞIMDA SUÇLU OLUYORUM
- 1 MÜŞTERİ VARKEN OTELİN SÜREKLİ İNŞAAT YAPMASI
- 2 ÇIKAR GÖZETME VE SAYGININ YİTİRİLMESİ
- 2 EĞİTİM YÖNÜNDEN EKSİK KALDIK
- 1 ÇOK SİNİRLİ VE STRESLİ OLDUM
- 4 PERSONEL ARASINDAKİ DİYALOG BOZUK

İşletmedeki İlişkiler



- 9) Yöneticilerinizi sizinle ilişkileriniz açısından nasıl buluyorsunuz ?
Size göre başlıca iyi ve yanlış tutumları hangileridir ?

4 BOŞ	1
41 İYİ BULUYORUM	2
31 KÖTÜ BULUYORUM	3
4 BAZILARI HARIÇ İYİ	4
2 NORMAL	5
17 HEM İYİ HEM KÖTÜ	6

TUTUMLAR

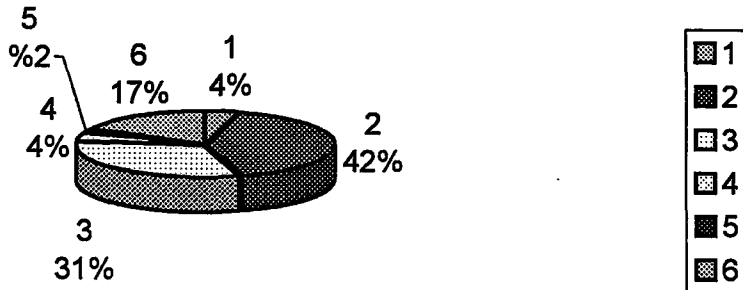
İYİ OLANLAR

- 11 İYİ VE ANLAYIŞLILAR
5 DİYALOĞUMUZ ÇOK İYİ
1 YETERİNCE İLGİLİLER
1 İŞLETME MÜDÜRÜMÜZÜN ÖĞRETMEN OLMASI

YANLIŞ OLANLAR

- 1 HAKLIYKEN HAKSIZ DURUMA DÜŞÜYÖRÜZ
2 SORUNLARA ÇÖZÜM ÜRETEMİYÖRLER
1 TORPİLLE MÜDÜR ALINIRSA SORUNLAR ARTAR
2 PERSONELLE DAHA FAZLA İLGİLENMELİLER
14 HİÇ İLETİŞİMİMİZ YOK İYİ İLETİŞİM KURABİLMELİLER
7 İNSANA DEĞER VERMEYİ BİLMELİLER
1 YÖNETİCİLER BECERİKSİZ
5 BİZİ KÜÇÜK GÖRMESİNLER
1 HOŞGÖRÜLÜ DAVRANMALILAR
1 ÇIKARLARI VARSA İYİLER YOKSA SELAM VERMEZLER
2 AYIRIM YAPMAYIP ADİL OLSUNLAR
4 GÜLERYÜZ GÖREMİYÖRÜZ
3 ANLAYIŞLI DEĞİLLER VE MÜŞTERİYİ YOK SAYIYORLAR
2 İLİŞKİLER ÇOK ZAYIF VE SAYGISIZ
3 TEHDİT ETMESİNLER HERŞEYİ KENDİLERİ BİLMİYÖR
1 MOTİVASYON YOK
1 SADECE KENDİ DEPARTMANLARIYLA İLGİLENSİNLER
1 RESMİ TATİLLERDE OTEL DOLU İKEN PERSONEL İZİNLI

Yöneticilerle İlişkileriniz



10) Yabancı müşterilerle ilişkileriniz de hangi sorunlarınız oluyor ?

51 YABANCI DİL

1

8 BOŞ

2

5 İLETİŞİM HIÇ YOK

3

19 SORUNUM YOK

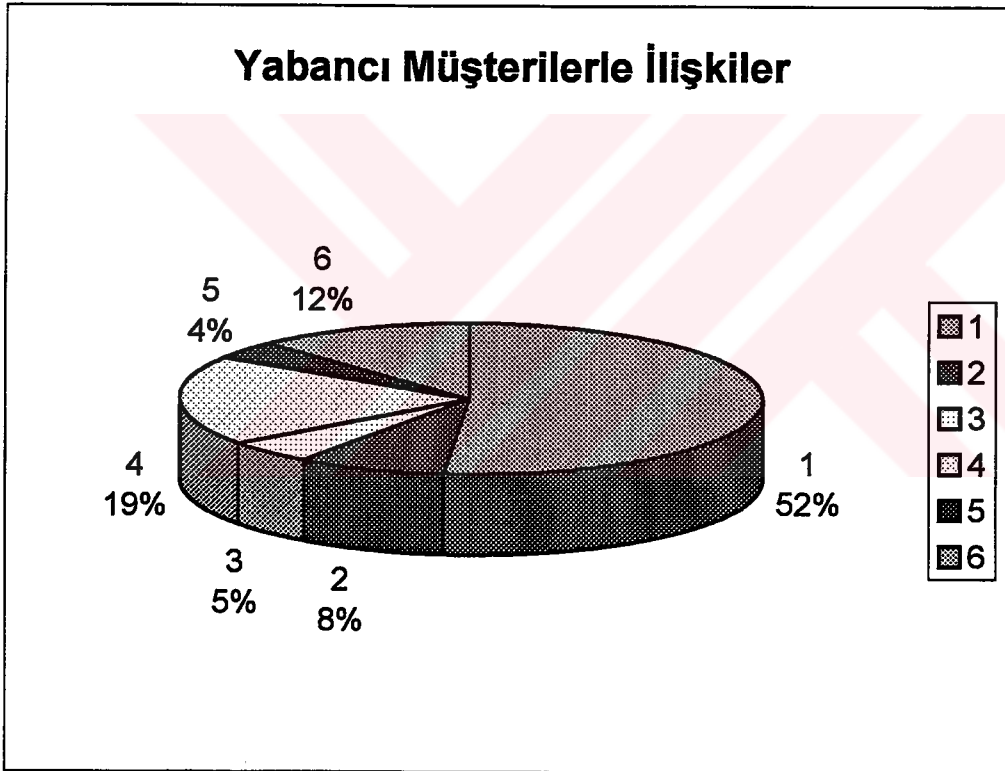
4

4 OTELİN FİZİKSEL ŞARTLARI YÜZÜNDEN SORUN VAR

5

12 YABANCI MÜŞTERİ SIK GELMEDİĞİ İÇİN SORUN YOK

6



11) Sizce işletmeniz bir çalışan olarak sizi kazanabilmiş midir ?
Kazanmışsa veya kazanamamışsa bunun nedenlerini açıklar mısınız ?

82 KAZANMIŞTIR	1
9 KAZANAMAMIŞTIR	2
6 BOŞ	3
2 KARARSIZIM	4

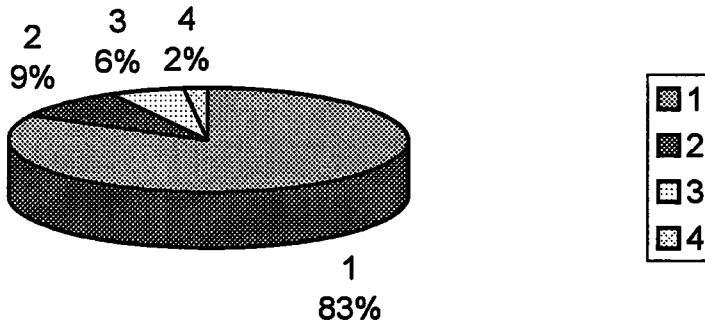
KAZANMA NEDENLERİ

9 MESLEKİ BİLGİM VE BECERİ BAKIMINDAN
27 İŞİMİ İYİ YAPTIĞIM İÇİN
3 ARKADAŞ DİYALOĞU ÇOK İYİ
3 ÇOK İYİ PERSONEL KAZANMIŞTIR.
30 KAZANMASA BURADA KALMAZDIK

KAZANAMAMA NEDENLERİ

1 ÜSTLERİN AYRIMCILIĞI YÜZÜNDEN
1 SEVGİMİ KAZANAMAMIŞTIR
2 TORPİL YÜZÜNDEN MUTSUZUZ
4 İSTEDİĞİM YERE GELEMEDİM
2 ARAMIZDA DİYALOG YOK

İşletmeniz Sizi Kazanmış mıdır ?

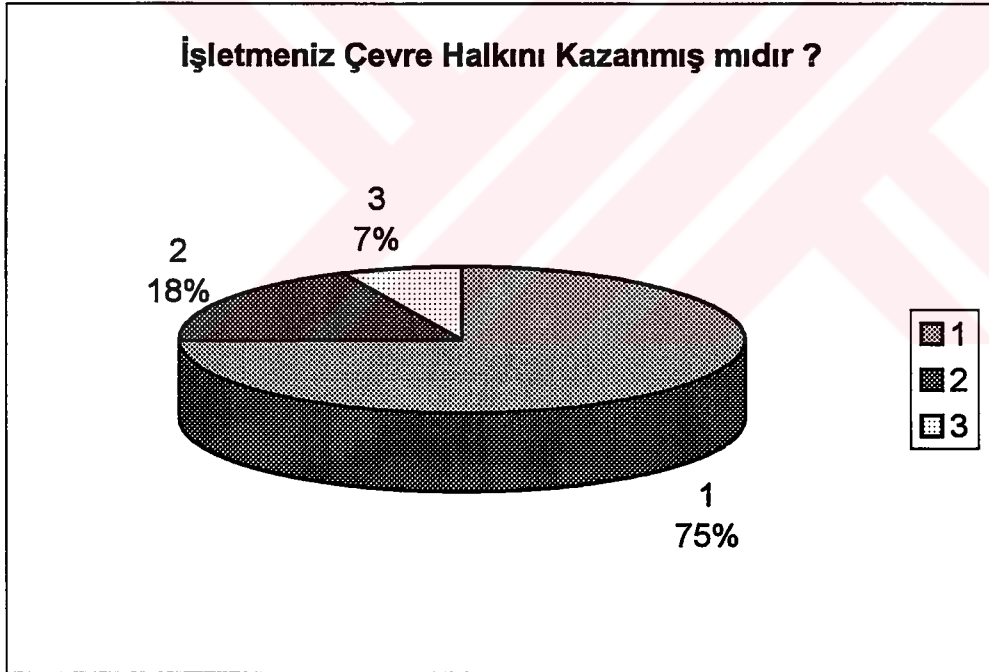


12) Sizce işletmeniz çevre halkını kazanmış mıdır ? Böyle bir çabası var mıdır ?
Yoksa ne yapmalıdır ?

74 ÇEVRE HALKINI KAZANMIŞTIR	1
18 ÇEVRE HALKINI KAZANAMAMIŞTIR	2
7 BOŞ	3

NELER YAPMALIDIR

- 11 DAHA ÇOK ÇABALAMALIDIR
- 5 DAHA İYİ İLİŞKİLER KURMALIDIR
- 1 İŞLETME MÜDÜRÜ BEĞENİLMEMEKTEDİR
- 1 HEP ZENGİN KESİME HİTAP EDİYORUZ
- 2 HALKLA İLİŞKİLERİMİZ İYİ DEĞİL



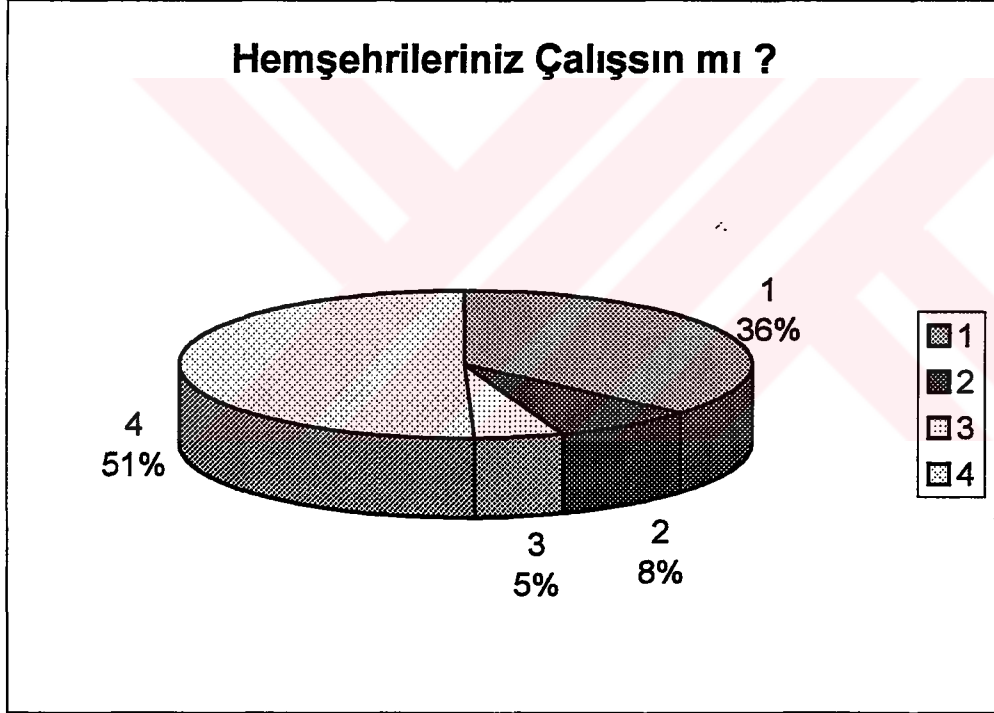
13) Bu işletmede daha çok hemşehrilerinizin mi çalışmasını istersiniz
hemşehrileriniz değilse bu sizde ne gibi rahatsızlıklar yaratır ?

36 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞSIN
8 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞMASIN
5 BOŞ
50 FARKETMEZ

1
2
3
4

RAHATSIZLIK YARATIR MI ?

3 TAM TERSİ DEĞİŞİK YÖRE İNSANI İLE TANIŞMAK İSTERİM
1 EVET HER ZAMAN YARATİYOR BU OTELDE DE VAR
34 BENCE İŞTEN ANLAYAN GÜVENİLİR İNSAN ÇALIŞMALI



14) Oteliniz piyasada nasıl karşılanıyor ? İtibarlı bir durumu var mı ?
Yoksa Neden ?

89 İTİBARI VARDIR

1 İTİBARI YOKTUR

3 BOŞ

4 MEMNUN OLAN DA VAR OLMAYAN DA

2 FİKRİM YOK

1

2

3

4

5

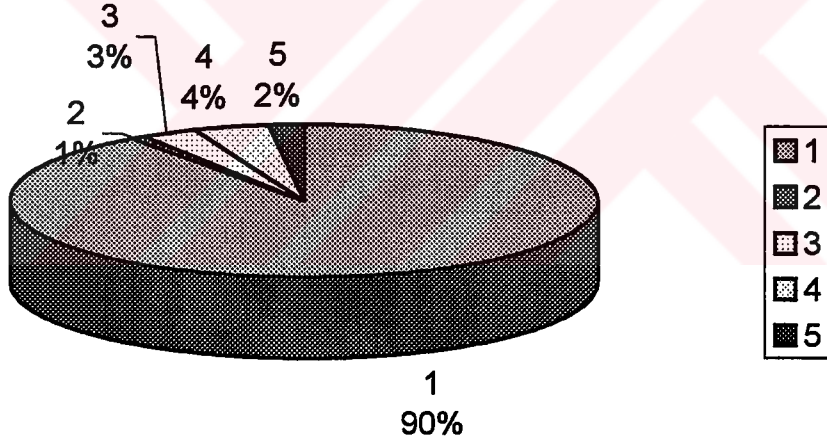
NEDENLERİ

3 ÇOK PAHALI

1 BAZI ARKADAŞLAR İTİBARIMIZI SARSIYOR

1 ÇOK BAKIMSIZ DİYORLAR

İşletmenizin İtibarı Var mı ?



15) Yerli ve yabancı müşterilerin otelinizden başlıca hangi şikayetleri oluyor. Sizce bunların hangilerinde haklılar veya hangilerinde haksızlar. Şikayetleri kaldırmak için sizce ne yapılmalı ?

11 İŞLETMENİN FİZİKSEL SORUNLARI	1
1 HİÇBİR KONUDA BİLGİ VERİLMEMESİ	2
12 BOŞ	3
2 YERLİ MÜŞTERİ SORUNLU YABANCILAR SORUNSUZ	4
3 ARAMIZDA İYİ İLETİŞİM KURAMIYORUZ	5
7 ŞİKAYETLERİ YOK	6
6 YETERLİ HİZMET VERİLEMİYOR	7
3 OTELDE DEVAMLİ TADİLAT OLMASI MÜŞTERİLERİ KIZDIRIYOR	8
11 GENELDE BİR ÇOK KONUDA ŞİKAYETÇİLER	9
2 FİYATLARIMIZDAN ŞİKAYETÇİLER	10
6 ODALAR, BANYO HEPSİ SORUNLU HAKLIYILAR	11
18 HERŞEY ESKİ DEĞİŞMELİ VE HAKLIYILAR	12
15 ŞİKAYETLERİ HEMEN ÇÖZMELİYİZ	13
2 ELEMAN O KADAR AZ Kİ MÜŞTERİ KENDİ İŞİNİ KENDİ YAPMAYI	14

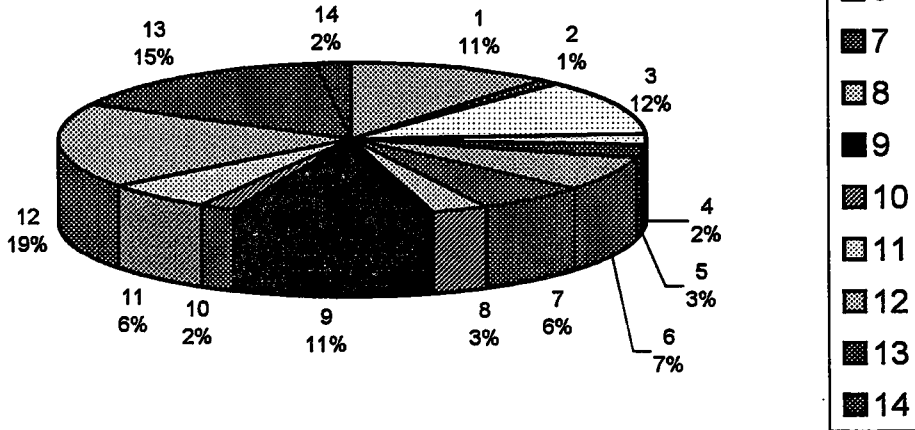
2 DAHA İYİ HİZMET İÇİN PERSONEL ALINMALI

1 OTELİMİZDE HALKLA İLİŞKİLER KURULMALI ŞİKAYETLERİN BİTMESİ İÇİN

8 EN İYİ ŞEKİLDE HİZMET VERİLMELİ

1 SÜREKLİ EĞİTİM ALMALIYIZ

Müşterilerle Sorunlar

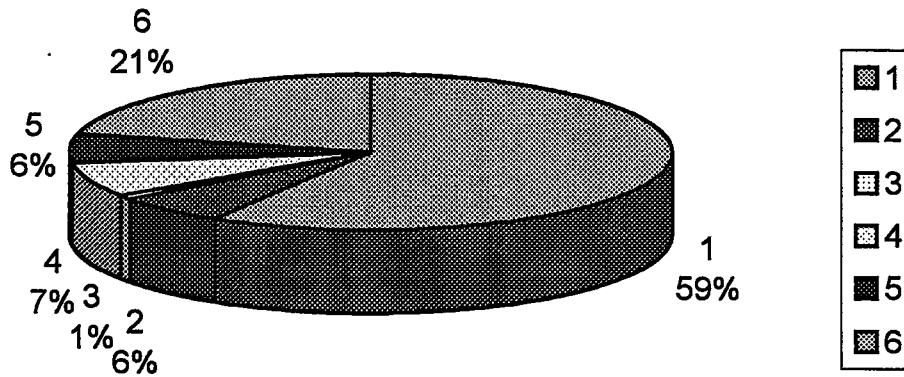


16) Rakip otellerin müşteri hizmetleri ile karşılaştığınızda otelinizi nasıl görüyorsunuz ? Hangilerinde ileri ? Hangisinde gerisiniz Neden ?

58 İLERİ	1
6 GERİ	2
1 EŞİT	3
7 BOŞ	4
6 BİLGİM YOK	5
21 BAZI KONULARDA İLERİ BAZILARINDA GERİ	6

- 8 HER KONUDA İLERİ
- 4 HİZMET İYİ AMA YETERSİZ
- 9 PERSONEL ÇOK ÖZVERİLİ ÇALIŞIYOR
- 4 PERSONEL YETERSİZ
- 4 OTELİMİZİN KALİTESİ ARTTIRILMALI
- 24 RAKİP OTELLERE GÖRE DAHA ESKİ OTEL
- 6 SİSTEM OLARAK GERİ HİZMETTE İLERİ
- 16 DAHA GAYRETLİ HİZMET VERİYORUZ
- 1 BAKKAL DÜKKANI GİBİ YÖNETİLİYORUZ

Rakiplerin Müşteri Hizmetleri



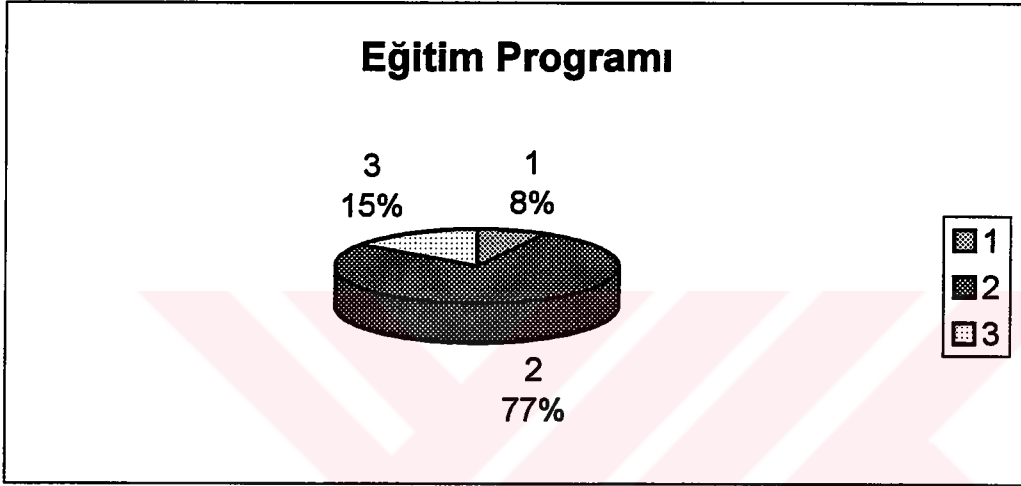
162

17) Herhangi bir eğitim programına girdiniz mi ? Girdiyseniz konuları nelerdi ? Bunlardan bir yararınız oldu mu ? Ne bakımdan

8 BOŞ
76 EVET
15 HAYIR

1
2
3

51 ÇOK YARARLI
56 OTEL İÇİ EĞİTİM
2 MESLEKİ
17 TEMİZLİK VE HİJYEN



18) Hiç Halkla ilişkiler diye bir söz duydunuz mu ? Ne zaman, nerede ve Nasıl ?

84 EVET
6 HAYIR
9 BOŞ

43 OTELLER DE VE DİĞER İŞLETMELERDE
2 ÇEVREDEN DUYDUM
10 OKULDA
5 HER YERDE



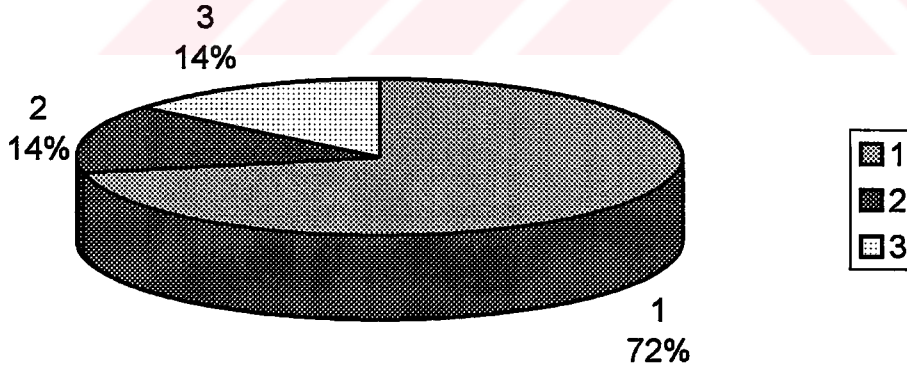
19) Bir halkla ilişkiler hizmetinin sizin işletmenizde de olmasını ister misiniz ? sizce bu nasıl olmalı ?

71 EVET
14 HAYIR
14 BOŞ

1
2
3

7 KESİNLİKLE AKTİF OLMALI BURADA YOK
PERSONELİN SORUNLARIYLA İLGİLENMELİ VE
5 ÇÖZÜM ÜRETMEYE ÇALIŞMALI
21 İNSANLARARASI İLETİŞİMİN KURULABİLMESİ İÇİN GEREKLİ
MÜŞTERİ VE PERSONEL İLE İLGİLİ KONULARDA ANINDA
13 YARDIMCI VE EĞİTİCİ OLMALIDIR
17 MÜŞTERİLER İÇİN ÇOK GEREKLİ

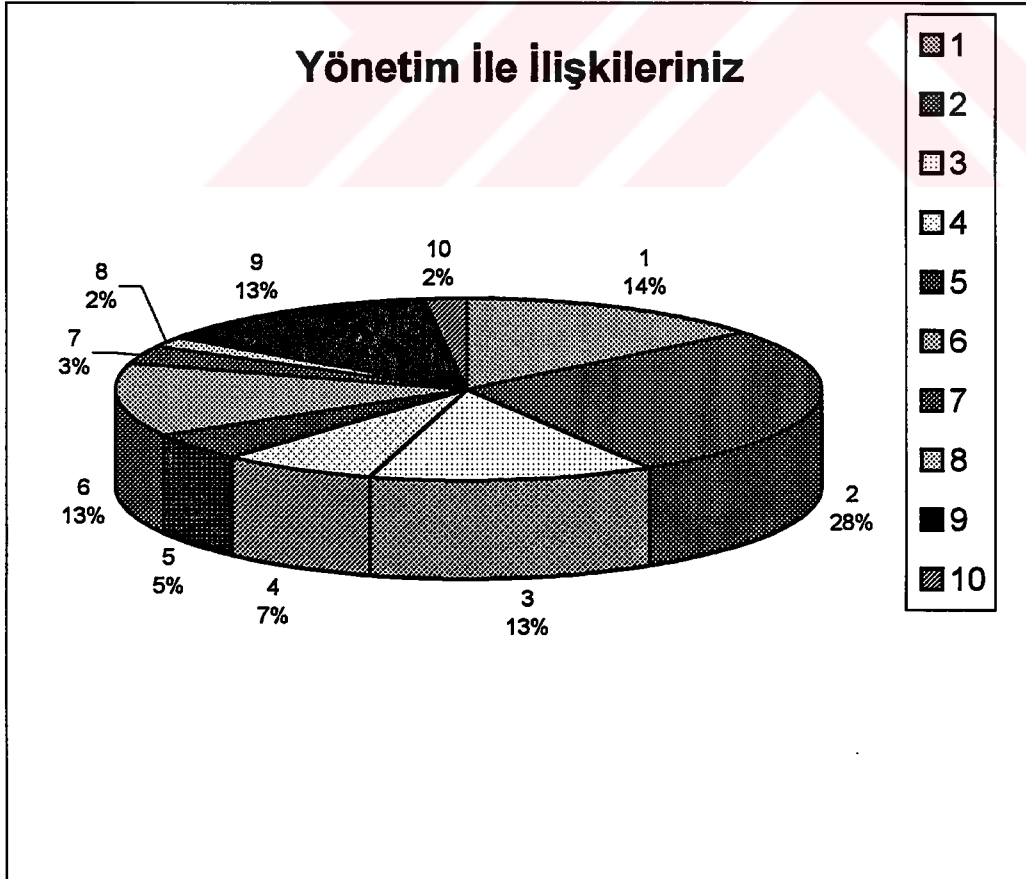
İşletmenizde Halkla İlişkiler Olmalı mı?



20) İşletmenizde yönetim ile ilişkilerinizde hangi yollar kullanılmaktadır ? Sizce bunlar yeterli mi ? Değilse nasıl olmalı ? Dedikodunun işletmenizde etkisi nedir ? Bunlardan çok rahatsız oluyor musunuz ? Hangi konularda ?

14 MÜDÜRLER, ŞEFLER MEMORANDUM KANALIYLA	1
27 DEDİKODUDAN RAHATSIZIZ	2
13 BOŞ	3
7 SÖZLÜ VE YAZILI	4
5 BAZEN TOPLANTI YAPILIYOR	5
13 İLETİŞİM KOPUKLUĞU VAR	6
3 YÖNETİMLE HIÇ İLİŞKİMİZ YOK	7
2 HİÇBİR YOL KULLANILMIYOR YETERSİZ	8
13 YETERLİ	9
2 YÖNETİME SİYASET KATILMASIN	10

- 15 İŞLETMEMİZ SIK SIK TOPLANTI YAPMALI
SAĞLIKLI BİLGİ İÇİN BİRİNCİ AĞIZDAN SÜREKLİ
29 BİLGİLENDİRMELİ DEDİKODUYA YER VERİP VERMEMELİYİZ
8 DAHA DUYARLI OLMALI YÖNETİCİLER
GÖRÜŞLER HER ZAMAN SÖYLENEBİLSİN VE UYGUN OLAN
1 YÜRÜRLÜĞE KONSUN



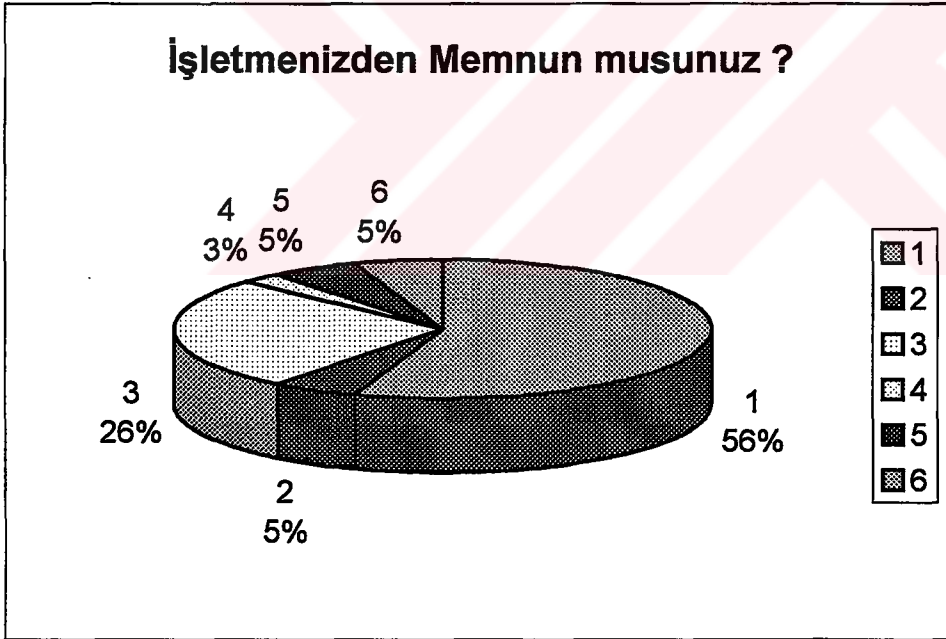
ALANYA'DAKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARI

Bu çalışma grubun zincir otellerinden Alanya'daki işgörenler ile yapılan görüşme ve anket sonucu oluşturulmuştur. Edinilen bilgiler mevcut durum değerlemesi niteliğindedir. Alanya işgöreni yönetici bazında 17 ast konumunda 60 kişiyi kapsamaktadır

Anketi tam olarak 38 işgören yanıtlamıştır.

1) Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz ?

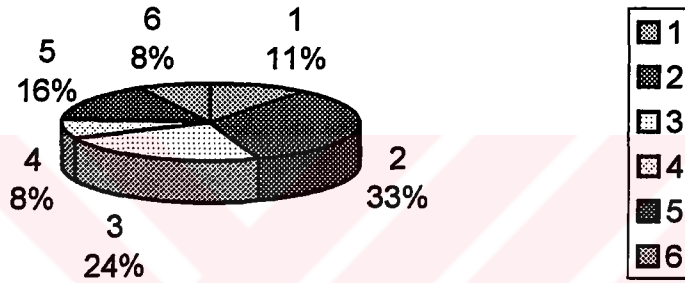
21 EVET	1
2 HAYIR	2
10 KISMEN	3
1 ÇOK MEMNUNUM	4
2 BOŞ	5
2 KARARSIZIM	6



2) Bu işletme sizce kimlere hizmet veriyor ?

TURİZM SEKTÖRÜNDE OLAN TÜM İŞLETMELER İLE	
OTELİMİZDE KONAKLAYAN TÜM MÜŞTERİLERE, ÇEVRE	
4 ESNAFI, YÖRE HALKI VE BİZLERE EN ÖNEMLİSİ DE DEVLETİMİZE	1
13 TÜRK VE YABANCI TURİSTLERE	2
9 TURİZME	3
3 OTELİMİZİ SEÇEN HERKESE	4
6 BOŞ	5
3 MÜŞTERİYE VE PERSONELE	6

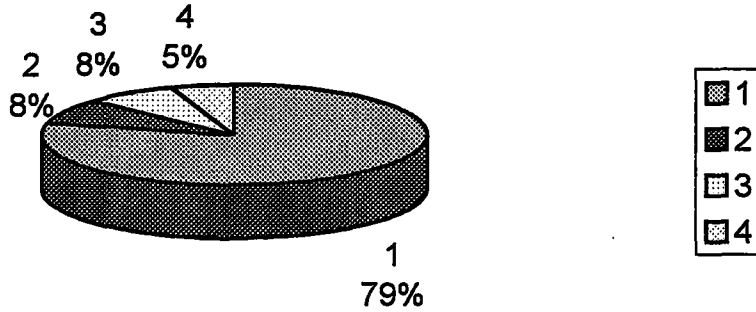
İşletme Kimlere Hizmet Veriyor



3) Diğer otellere baktığınızda sizinkinin durumunu nasıl görüyorsunuz ?

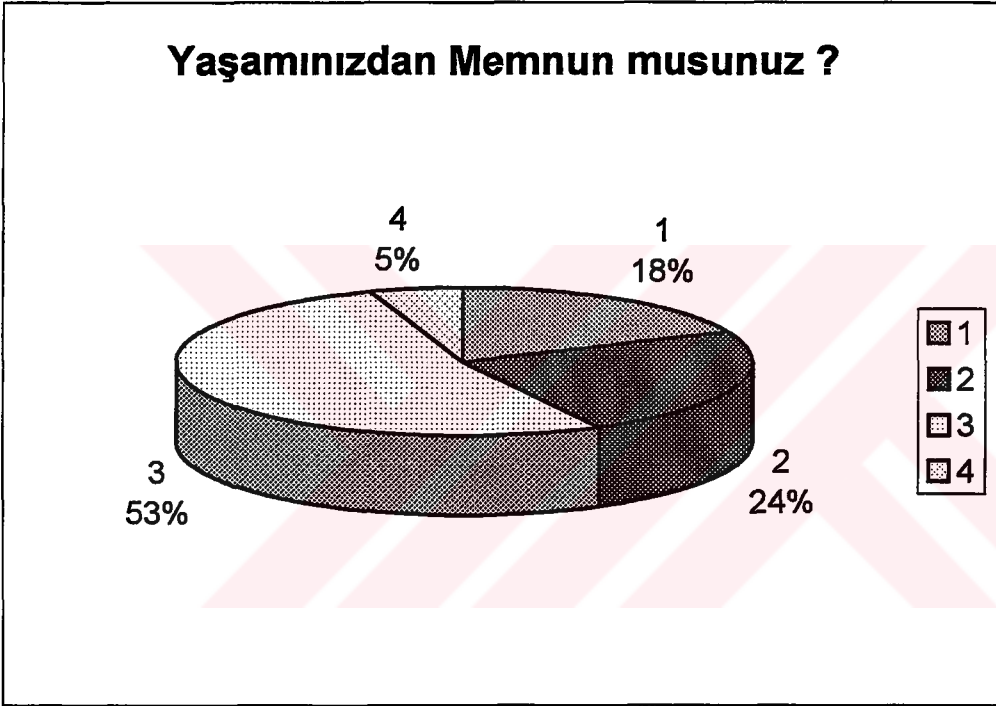
30 İYİ	1
3 KÖTÜ	2
3 BAZI YÖNLERİYLE İYİ	3
2 BOŞ	4

Diğer Otellerle Kıyaslama



4) Genelde yaşamınızdan memnun musunuz ? Yoksa başka bir hayatı mı düşünürsünüz ?

7 MEMNUNUM AMA DAHA RAHAT YAŞAMAK İSTERDİM	1
9 MEMNUN DEĞİLİM, BAŞKA YAŞAM DÜŞÜNÜRDÜM	2
20 MEMNUNUM İLERİSİ İÇİN PLANLARIM VAR	3
2 BOŞ	4



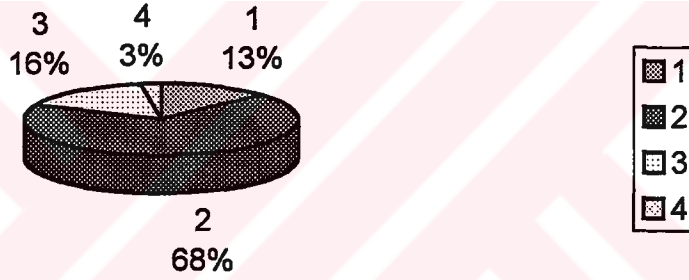
5) İşletmeniz hakkında yeterli bilginiz var mı ? Daha fazlasını ister miydiniz ? Hangi konularda ?

5 EVET BİLGİM VAR AMA DAHA FAZLASINI İSTERİM	1
26 BİLGİM YOK BİLGİYE İHTİYACIMIZ VAR FAZLASIYLA	2
6 YETERLİ BİLGİM VAR	3
1 BOŞ	4

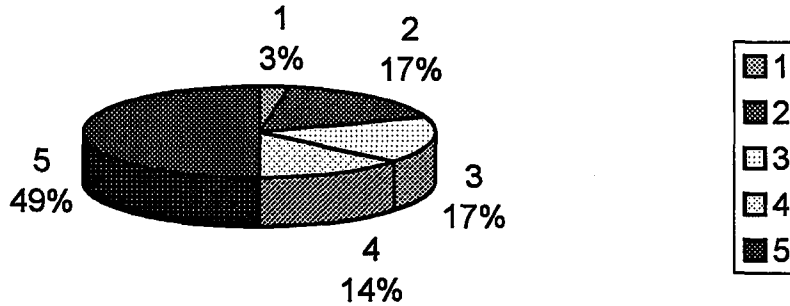
KONU BAŞLIKLARI

1 HALKLA İLİŞKİLER	1
6 İŞLETMENİN GİDİŞATI VE OPERASYON BİLGİLERİ	2
6 İŞLETMENİN İŞLEYİŞİ, AMACI, YAPMAK İSTEDİKLERİ	3
5 HER KONUDA	4
18 OTELİMİZ 12 AY ÇALIŞABİLECEK Mİ MERAKTAYIZ	5

İşletme Hakkında Yeterli Bilginiz Var mı ?



Konu Başlıkları

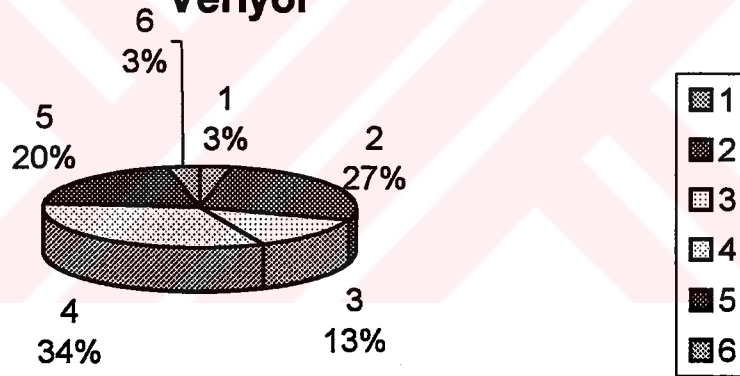


6) İşletmenizden size hangi konularda bilgi verilmektedir. Sizce bunlar yeterli mi ?

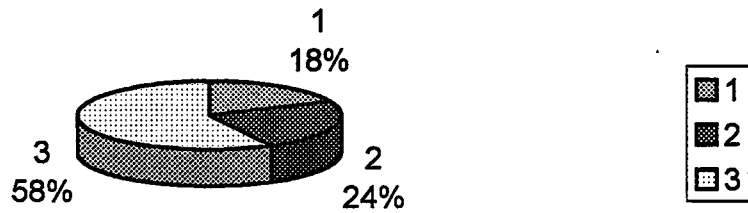
KONU BAŞLIKLARI

1 HER KONUDA	1
8 DEPARTMANLA İLGİLİ	2
4 MESLEKİ	3
10 HİÇBİR KONUDA	4
6 EĞİTİM İSTİYORUZ	5
1 ÖZEL GÜN GECE VE EXTRALAR HAKKINDA	6
7 BOŞ	1
9 YETERLİ	2
22 YETERSİZ	3

İşletmeniz Hangi Konularda Bilgi Veriyor



İşletmenizin Verdiği Bilgiler Yeterli mi ?



7) Siz müşteri olsanız otelinizde kalmak ister miydiniz yoksa başka bir otele mi gitmek isterdiniz ? Neden ?

30 KALMAK İSTERDİM	1
5 KALMAK İSTEMEZDİM	2
3 BOŞ	3

KALMAK İSTEME NEDENLERİ

1 GÜZEL VE KALİTELİ BİR OTEL	1
3 HİZMET YETERLİ	2
1 BAŞKA BİR OTELE GİTMEM TANIDIGIM İÇİN	3

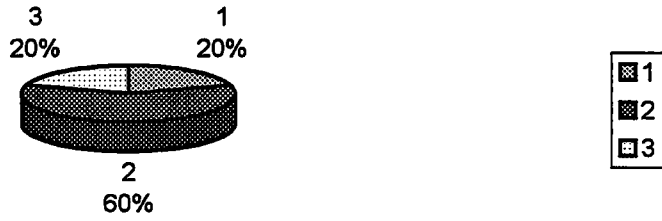
KALMAK İSTEMEME NEDENLERİ

2 SERVİS YETERSİZ	1
1 EKSİKLİKLERİ BİLİYORUM	2
2 OTELİN FİZİKSEL ŞARTLARI KÖTÜ	3
1 KAPALI RESTAURANT VE HAVUZ YOK	4
1 ÇEVRESİ GÜZEL DEĞİL	5

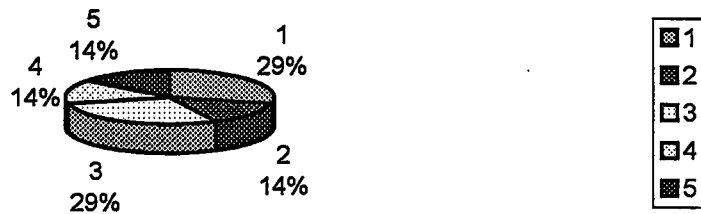
İşletmenizde Müşteri Olmak İster miydiniz ?



Kalmak İsteme Nedenleri



Kalmak İstememe Nedenleri



8) Bu otele başladığınızdan bugüne kadar ilişkileriniz iyiye mi yoksa kötüye mi gitti ?
İyiye gittiye hangi konularda oldu ? Kötüye gittiye hangi konularda oldu ?

24 İYİYE GİTTİ	1
4 KÖTÜYE GİTTİ	2
9 BOŞ	3
1 HEM İYİ HEM KÖTÜ	4

NEDENLER

İYİYE GİTME

- 4 ARKADAŞ SAHİBİ OLDUM
- 1 HER KONUDA
- 1 İŞ KONULARINDA HEP İYİYE GİTTİ
- 1 DÜZENLİ ÇALIŞMA
- 2 HEM KENDİMİ GELİŞTİRDİM HEM DE HERKES İYİ BURADA

KÖTÜYE GİTME

- 1 ÇALIŞMA YÜZÜNDEN ÇEVREMDEN KOPTUM
- 1 15 SAAT ÇALIŞIYORUZ HIÇBİR GÜN 8 OLMADI
- 1 İLİŞKİLER KÖTÜ HERKES KENDİ DERDİN DE GÜVENSİZLİK YÜKSEK
- 3 ÜCRETSİZ İZİNE ÇIKARILMA
- 1 GELECEĞİM BELİRSİZ OLDUĞU İÇİN ÖZEL YAŞAMI IM DARMADAĞIN



- 9) Yöneticilerinizi sizinle ilişkileriniz açısından nasıl buluyorsunuz ?
Size göre başlıca iyi ve yanlış tutumları hangileridir ?

12 BOŞ	1
21 İYİ BULUYORUM	2
2 KÖTÜ BULUYORUM	3
1 NORMAL	4
2 HEM İYİ HEM KÖTÜ	5

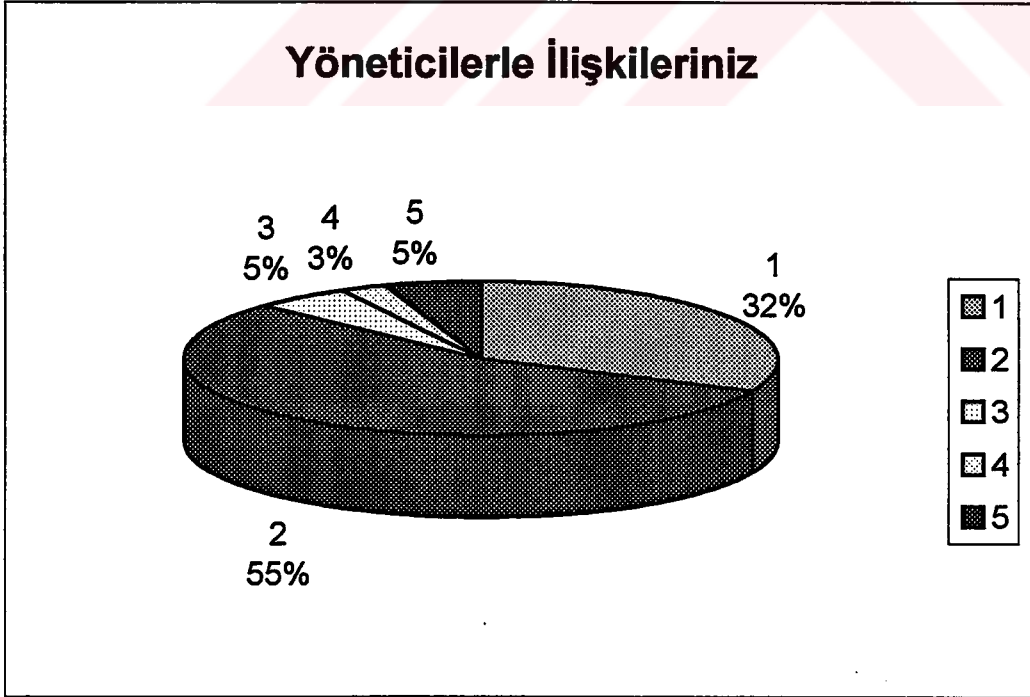
TUTUMLAR

İYİ OLANLAR

- 6 DİYALOĞUMUZ ÇOK İYİ
1 BELLİ ÖLÇÜDE SICAK VE CANDANLAR
1 FAYDALI BİLGİLER ALIYORUM

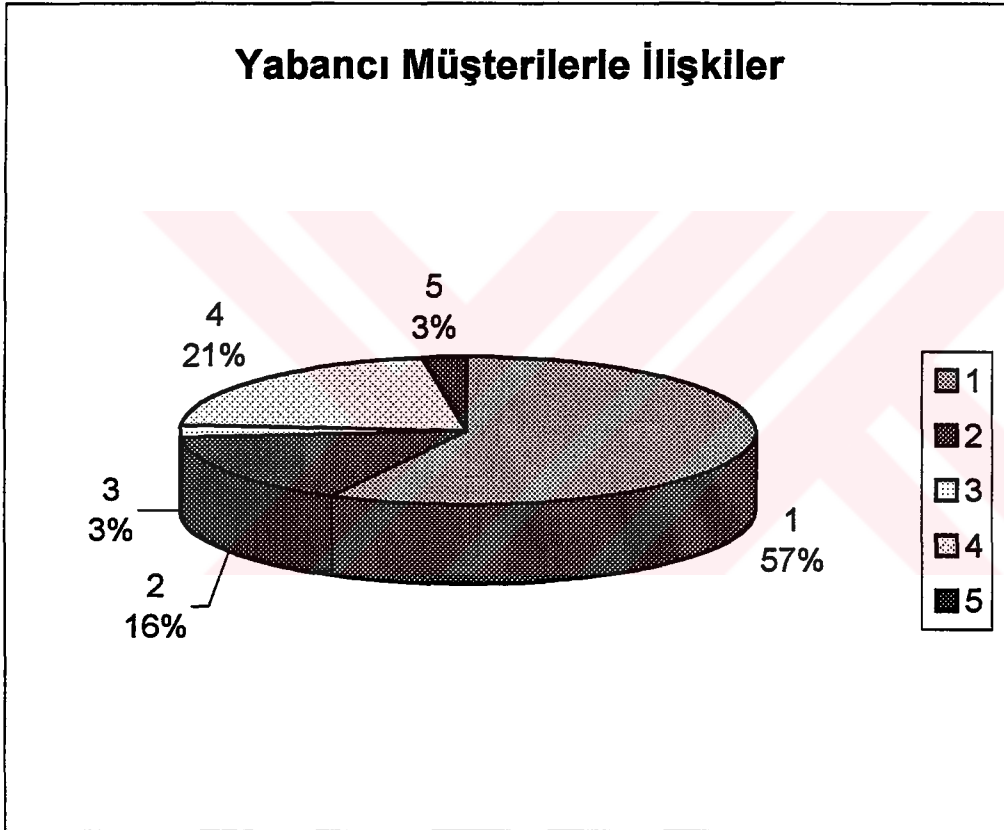
YANLIŞ OLANLAR

- BİR ÇOK YÖNETİCİMİZ BAŞKA İŞLETMEMİZE GİDİYOR
2 VE YERLERİNE YENİLERİ GELİYOR BİRBİRİMİZİ TAM TANIYAMADAN
SÜREKLİ İKNA ETMEYE ÇALIŞIRLAR AMA İŞLERİ BİTİNCE DE
1 HEMEN HEPİMİZDEN VAZGEÇERLER
1 DAHA ÇOK MOTİVE ETMELİLER



10) Yabancı müşterilerle ilişkileriniz de hangi sorunlarınız oluyor ?

22 YABANCI DİL	1
6 BOŞ	2
1 İLETİŞİM HİÇ YOK	3
8 SORUNUM YOK	4
1 SERVİS ELEMANIMIZ YETERSİZ KALİTE DÜŞÜK	5



11) Sizce işletmeniz bir çalışan olarak sizi kazanabilmiş midir ?
Kazanmışsa veya kazanamamışsa bunun nedenlerini açıklar mısınız ?

24 KAZANMIŞTIR	1
7 KAZANAMAMIŞTIR	2
5 BOŞ	3
2 KARARSIZIM	4

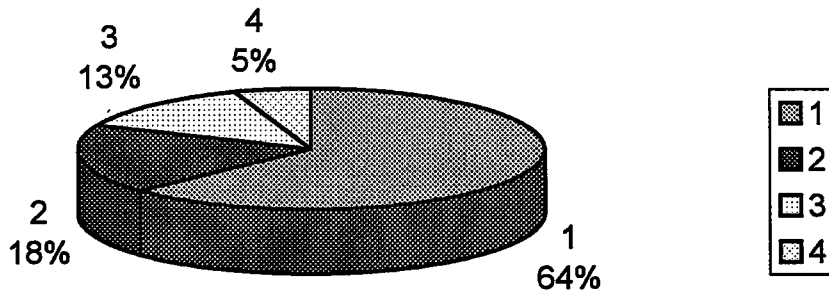
KAZANMA NEDENLERİ

- 1 İDARE KÖTÜ DEĞİLDİR
- 2 İŞGÖRENE SAĞLADIĞI İMKAN
- 8 DÜRÜST VE DİSİPLİNLİ ÇALIŞMAM
- 1 HEP KALİTELİ VE KALİFİYE ELEMAN ARAMASI
- 2 YÖNETİCİLERİN TUTUMU

KAZANAMAMA NEDENLERİ

- LOJMAN KAFETERYA İYİLEŞTİRİLMELİ PERSONELİ MOTİVE EDECEK
- AKTİVİTELER OLMALI (BİLGİSAYAR, YABANCI DİL, HALKLA İLİŞKİLER,
- 1 İLK YARDIM, HİJYEN) HİZMET İÇİ EĞİTİM VERİLMELİ
- 1 BU KADAR ÇALIŞMAYA BİR TEŞEKKÜR ETMEZLER
- SEZONLUK OLDUĞUMUZ MÜDDETÇE DURUMUMUZ ÇOK ZOR KIŞIN
- 6 İŞSİZİZ
- KENDİ HAKKIMIZLA BİR YERLERE GELMELİYİZ ÇALIŞANLAR VASİTASI
- 1 İLE DEĞİL BİZİ ÇOK SEVDİĞİMİZ İŞLETMEMİZDEN SOĞUTUYORLAR

İşletmeniz Sizi Kazanmış mıdır ?

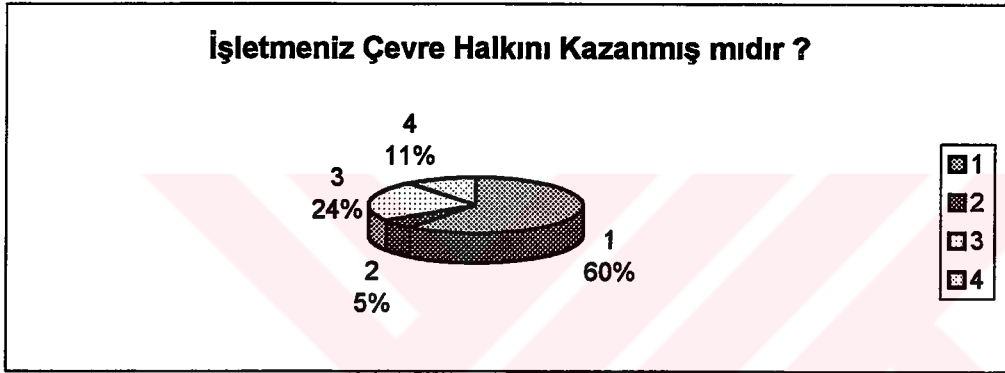


12) Sizce işletmeniz çevre halkını kazanmış mıdır ? Böyle bir çabası var mıdır ? Yoksa ne yapmalıdır ?

23 ÇEVRE HALKINI KAZANMIŞTIR	1
2 ÇEVRE HALKINI KAZANAMAMIŞTIR	2
9 BOŞ	3
4 BİLGİM YOK	4

NELER YAPMALIDIR

- 1 DAHA İYİ İLİŞKİLER KURMALIDIR
- 1 ÖNCE PERSONELİNİ KAZANMALI
- 1 ÇEVREMİZDEKİ ESNAF OTEL KAPANINCA İŞ YAPAMIYOR
- 1 HALKLA İLİŞKİLERİMİZ İYİ DEĞİL

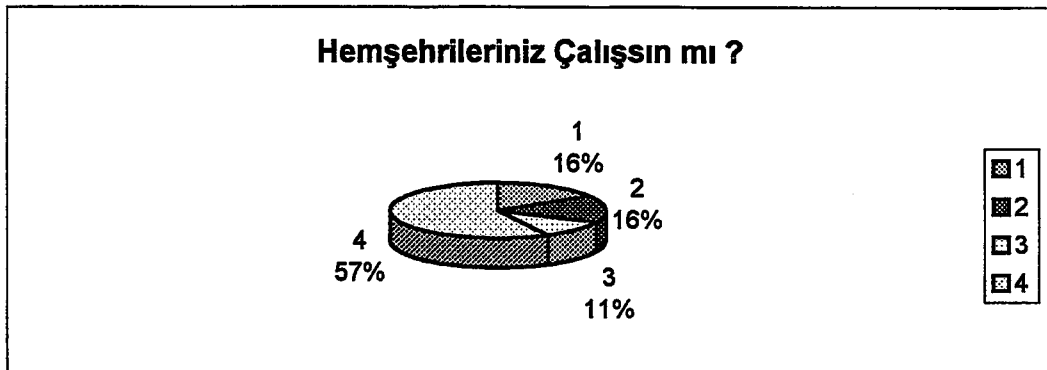


13) Bu işletmede daha çok hemşehrilerinizin mi çalışmasını istersiniz hemşehrileriniz değilse bu sizde ne gibi rahatsızlıklar yaratır ?

6 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞSIN	1
6 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞMASIN	2
4 BOŞ	3
22 FARKETMEZ	4

RAHATSIZLIK YARATIR MI ?

- 2 TAM TERSİ DEĞİŞİK YÖRE İNSANI İLE TANIŞMAK İSTERİM
- 11 BENCE İŞTEN ANLAYAN GÜVENİLİR İNSAN ÇALIŞMALI AKRABA VE HEMŞEHRİLER BİRBİRLERİNİ TUTTUĞU İÇİN
- 1 BİZLER HEP KAYBEDEN OLUYORUZ
- 3 HUZURSUZLUK YARATIR İSTEMEM

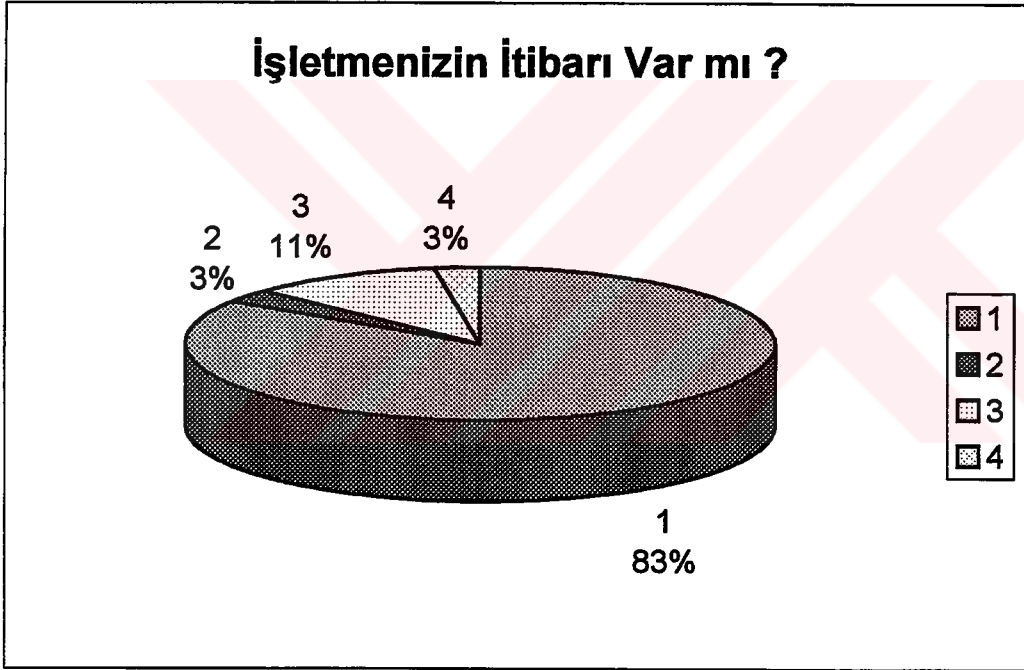


14) Oteliniz piyasada nasıl karşılanıyor ? İtibarlı bir durumu var mı ?
Yoksa Neden ?

32 İTİBARI VARDIR
1 İTİBARI YOKTUR
4 BOŞ
1 BİLGİM YOK

NEDENLERİ

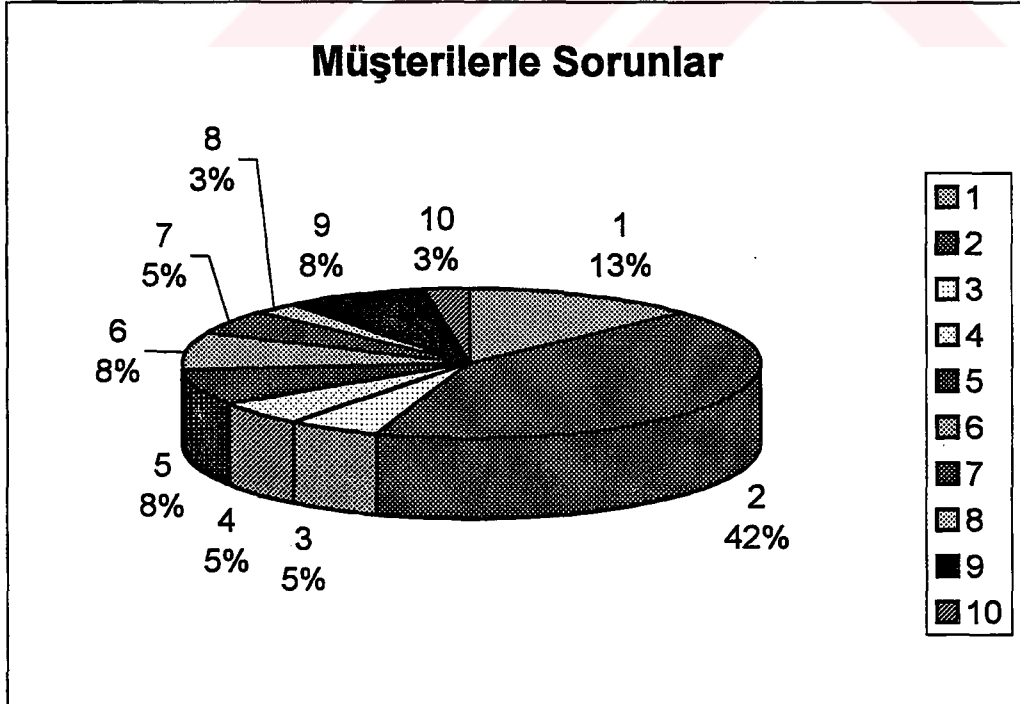
SADECE İSİM OLARAK TANINIR AMA ÇEVREYE
1 BİR ŞEY KAZANDIRMAMIŞTIR



15) Yerli ve yabancı müşterilerin otelinizden başlıca hangi şikayetleri oluyor. Sizce bunların hangilerinde haklılar veya hangilerinde haksızlar. Şikayetleri kaldırmak için sizce ne yapılmalı ?

5 İŞLETMENİN FİZİKSEL SORUNLARI	1
16 BOŞ	2
2 BİR ŞİKAYETLERİ OLDUĞUNU SANMIYORUM	3
2 İYİ İLETİŞİM KURAMIYORUZ	4
3 BİLGİM YOK	5
3 YETERLİ HİZMET VERİLEMİYOR	6
2 FİYATLARDAN ŞİKAYETÇİLER	7
1 O KADAR ÇOK ŞİKAYETLERİ VAR KI	8
3 BAZILARI SORUN ÇIKARMAK İÇİN HERŞEYİ BAHANE EDİYOR	9
1 TEKNİK SERVİS PROBLEMİ	10

ACİLEN KAPALI RESTAURANT VE HAVUZ YAPILMALI
 ŞİKAYETLERE ÇÖZÜM BULUNULABİLMESİ İÇİN BİR HALKLA
 İLİŞKİLER SORUMLUSUNUN OLMASI VE BU KİŞİNİN
 MÜŞTERİLERLE DIALOG İÇERİSİNDE OLUP ONLARIN ŞİKAYET
 VE İSTEKLERİNE ELİNDEN GELDİĞİ ŞEKİLDE ÇÖZÜM BULMASI
 4 GEREKTİĞİNE İNANIYORUM. TABİİ KI İŞLETME İLE İŞBİRLİĞİ
 3 İÇERİSİNDE ÇÖZÜM BULMALI
 1 EKSİK VE YANLIŞLARI HEMEN DÜZELTMEK GEREKİR
 1 EN İYİ HİZMET VERİLMELİ
 1 OTELİN DEĞİL MÜŞTERİNİN KURALLARI GEÇERLİ OLMALI
 KLİMA YETERSİZ, SAKATLAR VE ÇOCUK ARABALARI
 2 İÇİN İNİŞ ÇIKIŞLAR YOK

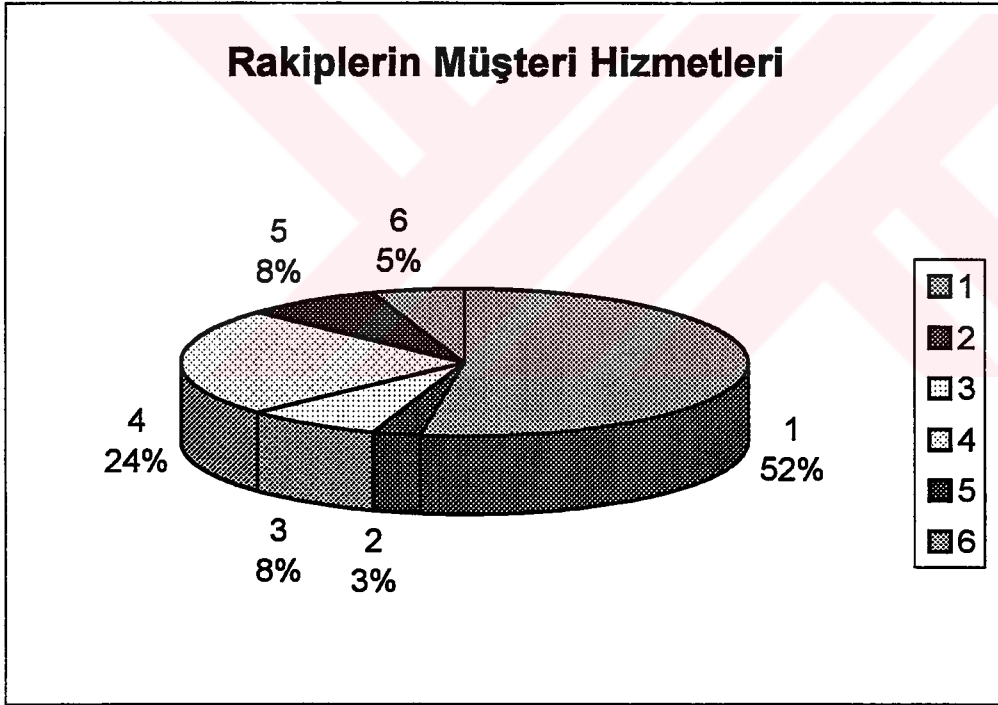


16) Rakip otellerin müşteri hizmetleri ile karşılaştığınızda otelinizi nasıl görüyorsunuz ? Hangilerinde ileri ? Hangisinde gerisiniz Neden ?

20 İLERİ
1 GERİ
3 EŞİT
9 BOŞ
3 BİLGİM YOK
2 HEM İLERİ HEM GERİ

1
2
3
4
5
6

4 HER KONUDA İLERİ
5 HİZMETTE İYİ
1 SEZONLUK OLMAMIZ GERİ MA DDİ MANEVİ İLERİ
1 RAKİPLER 8 SAAT ÇALIŞIR BİZ 16-18 VE DAHA AZ PARA ALIRIZ
1 ŞEHİR MERKEZİNE SERVİSİMİZ YOK



17) Herhangi bir eğitim programına girdiniz mi ? Girdiyseniz konuları nelerdi ? Bunlardan bir yararınız oldu mu ? Ne bakımdan

10 BOŞ

9 EVET

19 HAYIR

1

2

3

5 ÇOK YARARLI

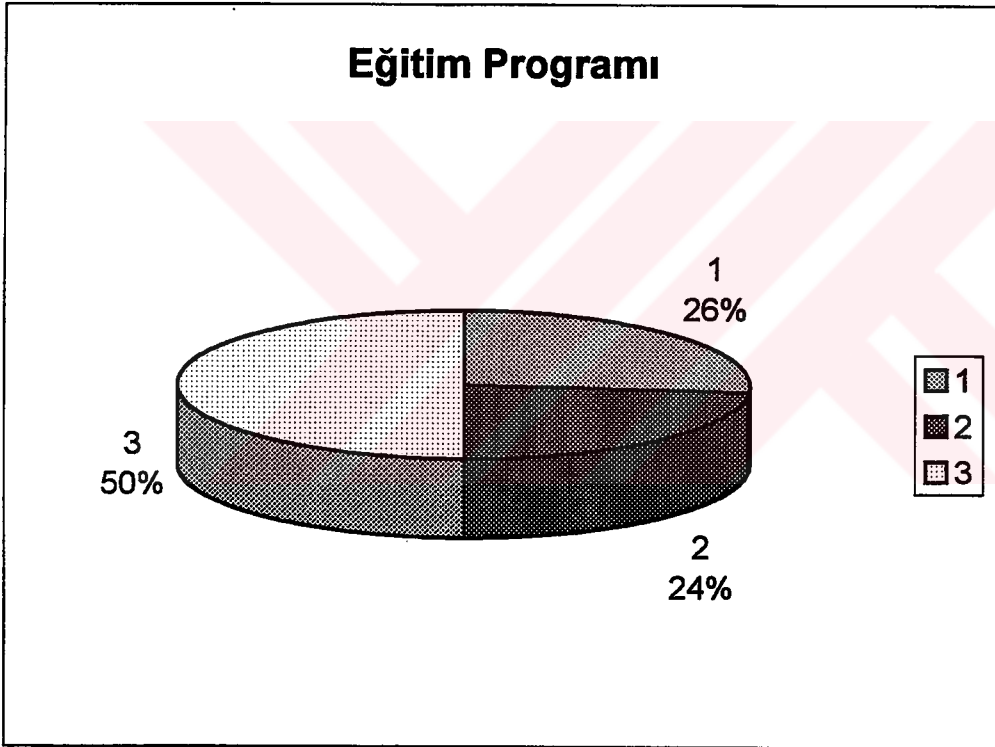
2 OTEL İÇİ EĞİTİM

4 BİLGİSAYAR

2 MESLEKİ

4 YABANCI DİL

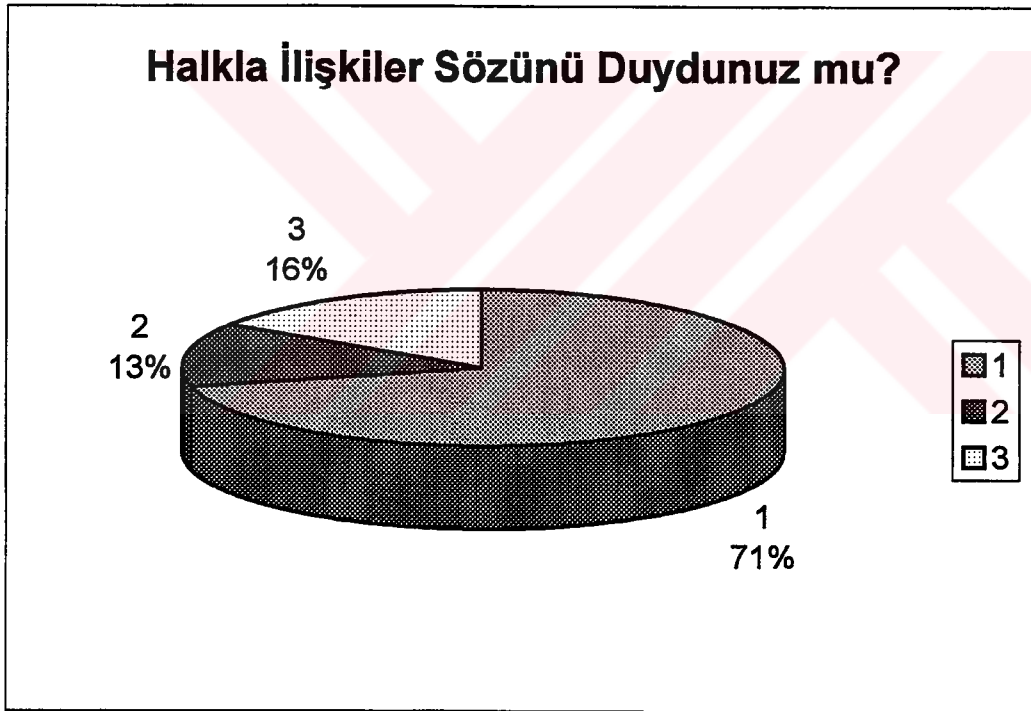
5 ACİLEN EĞİTİM PROGRAMI HAZIRLANMALI



18) Hiç Halkla ilişkiler diye bir söz duydunuz mu ? Ne zaman, nerede ve Nasıl ?

27 EVET	1
5 HAYIR	2
6 BOŞ	3

18 OTELLERDE VE İŞLETMELERDE
2 OKULDA
5 FAZLA BİLGİM YOK

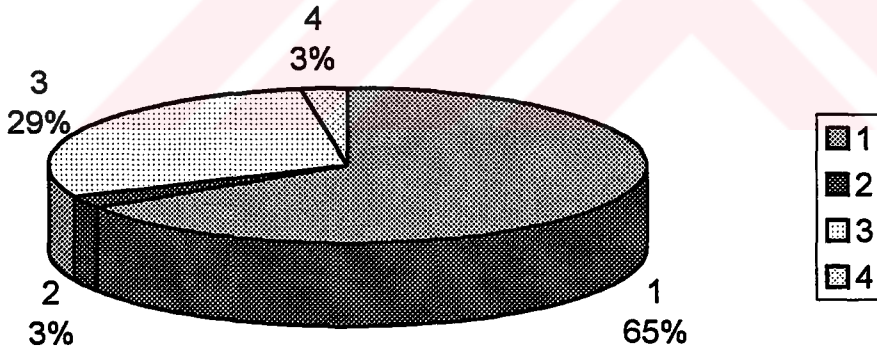


19) Bir halkla ilişkiler hizmetinin sizin işletmenizde de olmasını ister misiniz ? sizce bu nasıl olmalı ?

25 EVET	1
1 HAYIR	2
11 BOŞ	3
1 ŞİRKETİ TANIMİYORUM İHTİYACI VAR MI BİLEMİYORUM	4

- 3 KESİNLİKLE AKTİF OLMALI BURADA YOK
 PERSONELİN SORUNLARIYLA İLGİLENMELİ
 3 VE ÇÖZÜM ÜRETMEYE ÇALIŞMALI
 3 İNSANLARARASI İLETİŞİMİN KURULABİLMESİ İÇİN GEREKLİ
 BENCE PERSONEL VE MÜŞTERİ İLE İLGİLİ KONULARDA ANINDA
 3 YARDIMCI VE EĞİTİCİ OLMALIDIR
 3 MÜŞTERİ GÖZÜYLE OTELI İNCELEMELİ VE EKSİKLİKLERİ GİDERİLMELİ

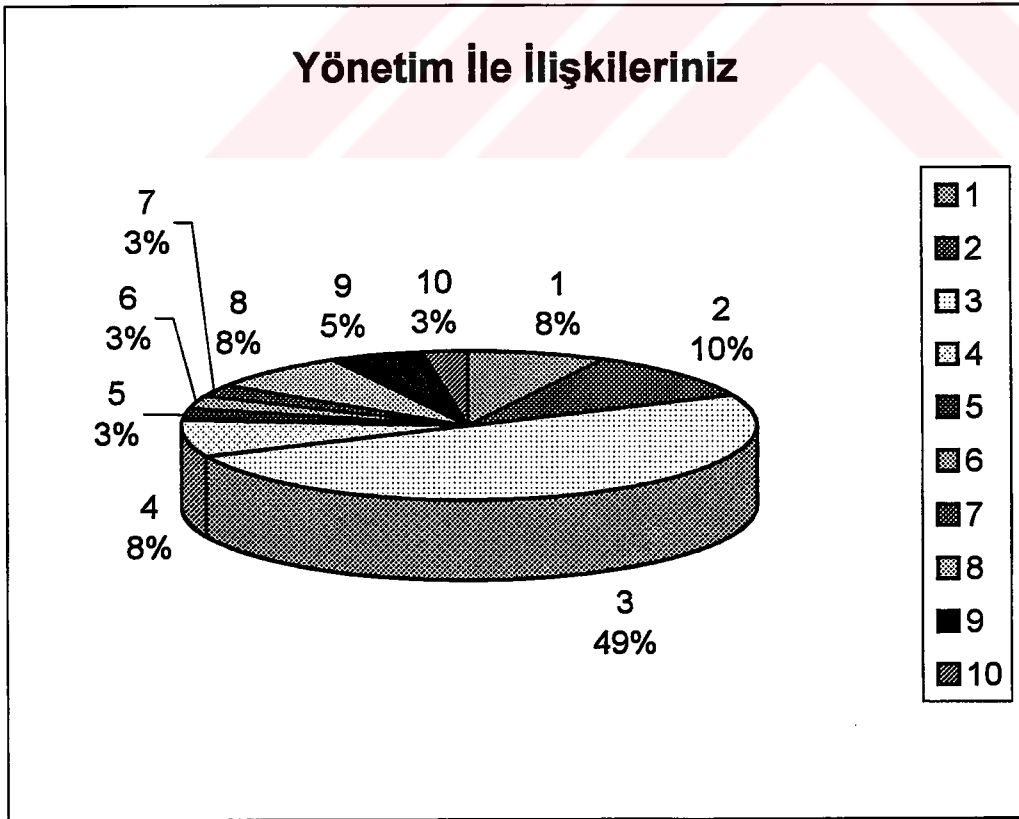
İşletmenizde Halkla İlişkiler Olmalı mı?



20) İşletmenizde yönetim ile ilişkilerinizde hangi yollar kullanılmaktadır ? Sizce bunlar yeterli mi ? Değilse nasıl olmalı ? Dedikodunun işletmenizde etkisi nedir ? Bunlardan çok rahatsız oluyor musunuz ? Hangi konularda ?

3 AST ÜST İLİŞKİSİ İLE	1
4 DEDİKODUDAN RAHATSIZIZ	2
19 BOŞ	3
3 MEMORANDUM YETERSİZ	4
1 YETERLİ	5
1 HAFTALIK TOPLANTI YAPILIYOR	6
1 İLİŞKİLERİMİZ İYİ VE YETERLİDİR	7
3 HİÇBİR RAHATSIZLIĞIMIZ YOK	8
2 YÖNETİMLE HİÇ İLİŞKİMİZ YOK	9
1 GÜLERYÜZ HER ZAMAN	10

6 İŞLETMEMİZ SIK SIK TOPLANTI YAPMALI
SAĞLIKLI BİLGİ İÇİN BİRİNCİ AĞIZDAN SÜREKLİ BİLGİLENDİRİLMELİ
4 VE DEDİKODUYA YER VERMEMELİYİZ
HALKLA İLİŞKİLER MUTLAKA DEVREYE GIRIP İLETİŞİM SORUNLARINI
3 ÇÖZMELİDİR, OLMADIĞI İÇİN SÜREKLİ DEDİKODU İLE UĞRAŞIYORUZ
1 OTELİN BÜTÜNÜNÜ KAYNAŞTIRMAMIZ LAZIM



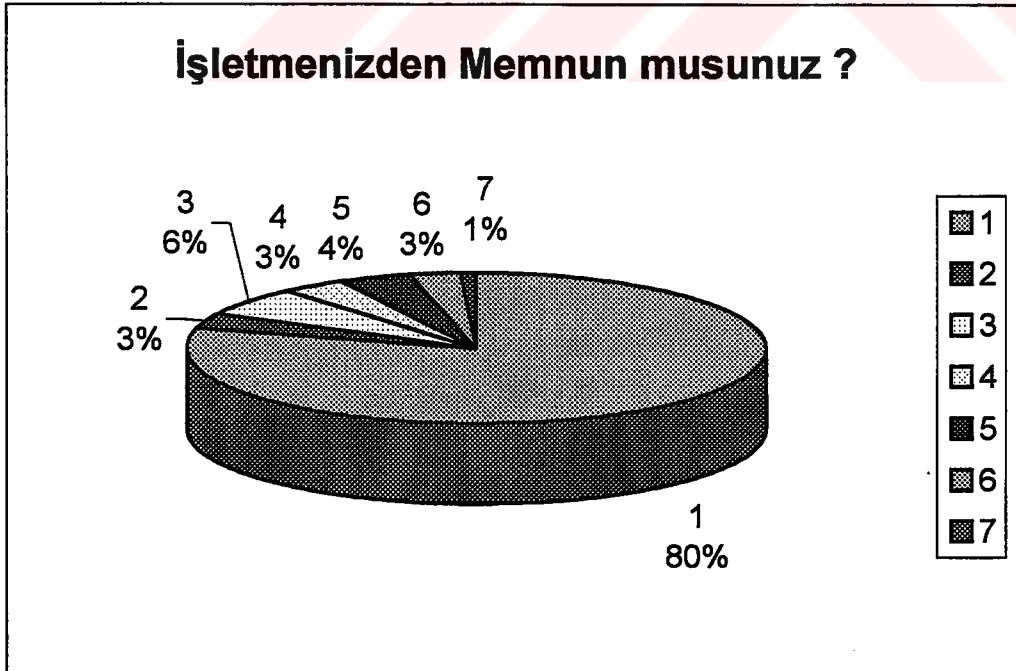
KEMER'DEKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARI

Bu çalışma grubun zincir otellerinden Kemer'deki işgörenler ile yapılan görüşme ve anket sonucu oluşturulmuştur. Edinilen bilgiler mevcut durum değerlemesi niteliğindedir. Kemer işgöreni yönetici bazında 20 ast konumunda 172 kişiyi kapsamaktadır. Anketi yanıtlayanlar bütün departmanların ast çalışanlarından oluşmaktadır.

Anketi tam olarak 115 işgören yanıtlamıştır.

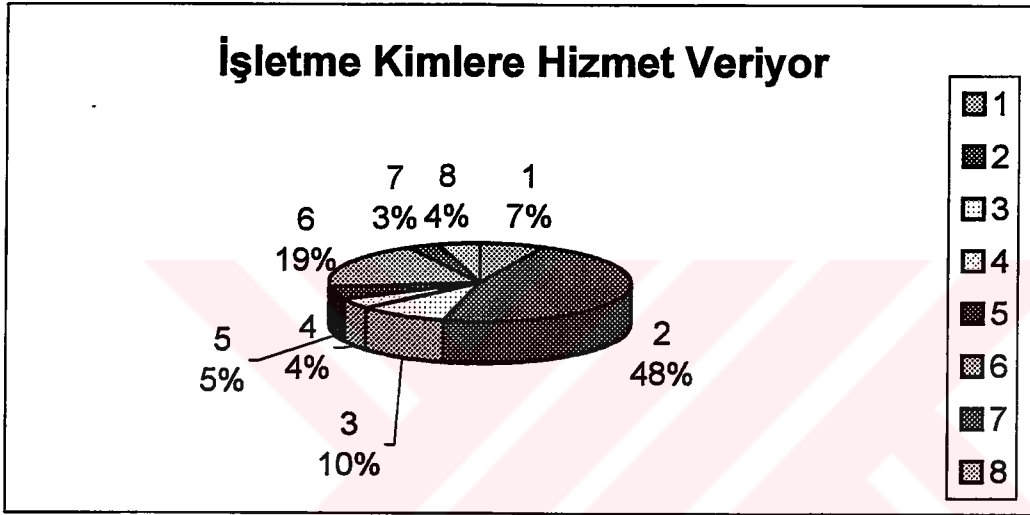
1) Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz ?

91 EVET	1
4 HAYIR	2
7 BAZEN	3
4 ÇOK MEMNUNUM	4
5 ŞARTLAR DÜZELİRSE	5
3 KARARSIZIM	6
1 MEMNUNDUM ARTIK DEĞİLİM	7



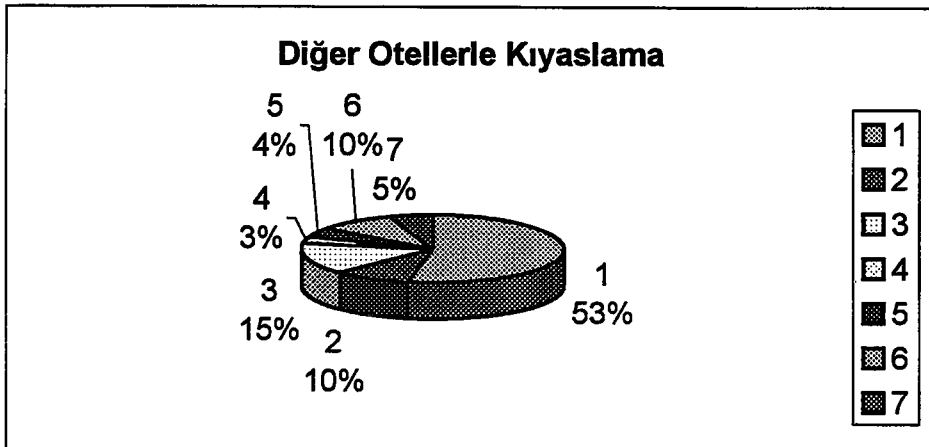
2) Bu işletme sizce kimlere hizmet veriyor ?

8 TÜRK TURİZMİNE VE EKONOMİSİNE	1
54 TÜRK VE YABANCI TURİSTLERE	2
11 YÖNETİCİLERİMİZ VE MİSAFİRLERİNE	3
5 BOŞ	4
6 DİĞER	5
22 MÜŞTERİLERE VE MÜDÜRLERİMİZE	6
4 HEPİMİZE	7
5 KALİTESİZ YABANCI TURİST VE BANKA PERSONELİNE	8



3) Diğer otellere baktığınızda sizinkinin durumunu nasıl görüyorsunuz ?

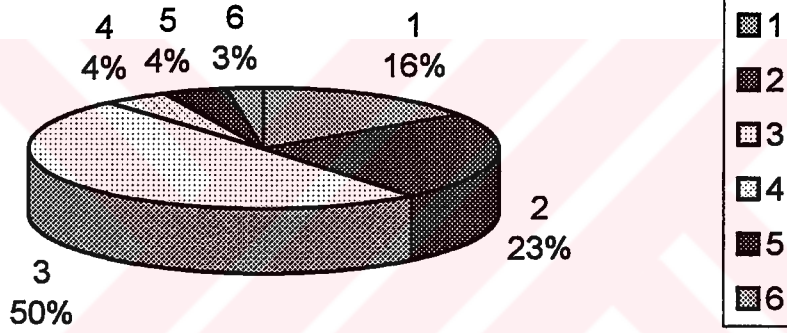
61 İYİ	1
11 ORTA	2
17 KÖTÜ	3
4 BAZI YÖNLERİYLE İYİ BAZILARIYLA KÖTÜ	4
5 EKSİKLİKLER DÜZELİRSE İYİ	5
11 DİĞERLERİ HAKKINDA FİKRİM YOK	6
6 EŞİT	7



4) Genelde yaşamınızdan memnun musunuz ? Yoksa başka bir hayatı mı düşünürsünüz ?

18 MEMNUNUM AMA DAHA RAHAT YAŞAMAK İSTERDİM	1
27 MEMNUN DEĞİLİM, BAŞKA YAŞAM DÜŞÜNÜRDÜM	2
57 MEMNUNUM İLERİSİ İÇİN PLANLARIM VAR	3
5 ZORUNLULUKTAN BU İŞİ YAPIYORUM	4
5 KISMEN	5
3 BOŞ	6

Yaşamınızdan Memnun musunuz ?



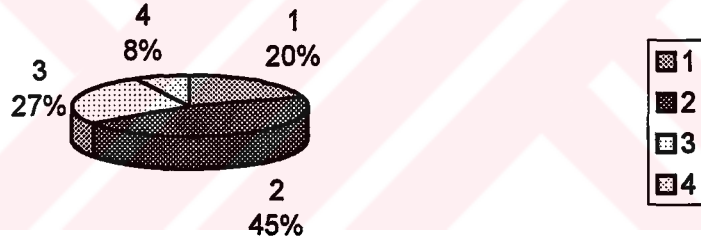
5) İşletmeniz hakkında yeterli bilginiz var mı ? Daha fazlasını ister miydiniz ? Hangi konularda ?

23 EVET BİLGİM VAR AMA DAHA FAZLASINI İSTERİM	1
52 BİLGİM YOK BİLGİYE İHTİYACIMIZ VAR FAZLASIYLA	2
31 YETERLİ BİLGİM VAR	3
9 BOŞ	4

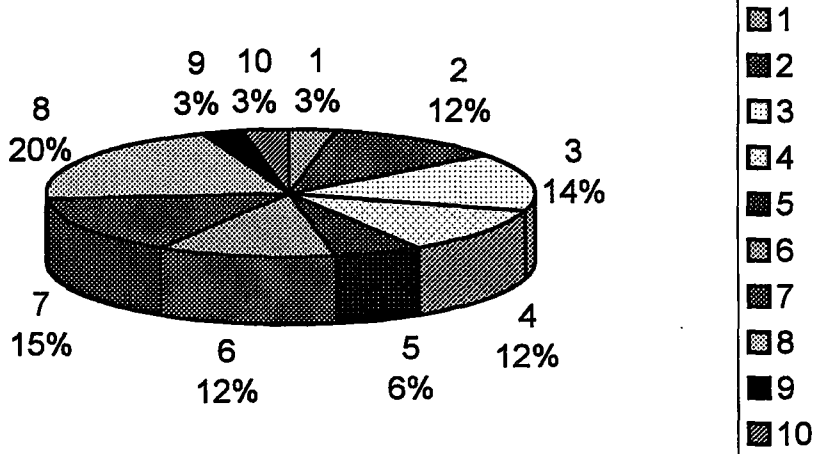
KONU BAŞLIKLARI

1 TEKNİK	1
4 İŞLETMENİN TÜM DİĞER OTELLERİ, ÇALIŞANLARI	2
5 GRUBUMUZU AYRINTILI TANIMAK İSTERİM	3
4 PERSONEL HAKKINDA DÜŞÜNÜLENLER	4
2 İŞLETMENİN GİDİŞATI VE OPERASYON BİLGİLERİ	5
4 İŞLETMENİN İŞLEYİŞİ, AMACI, YAPMAK İSTEDİKLERİ	6
5 MESLEKİ EĞİTİM VE YABANCI DİL	7
7 HER KONUDA	8
1 YÖNETİM HAKKINDA	9
1 PERSONEL EĞİTİMİ	10

İşletme Hakkında Yeterli Bilginiz Var mı ?



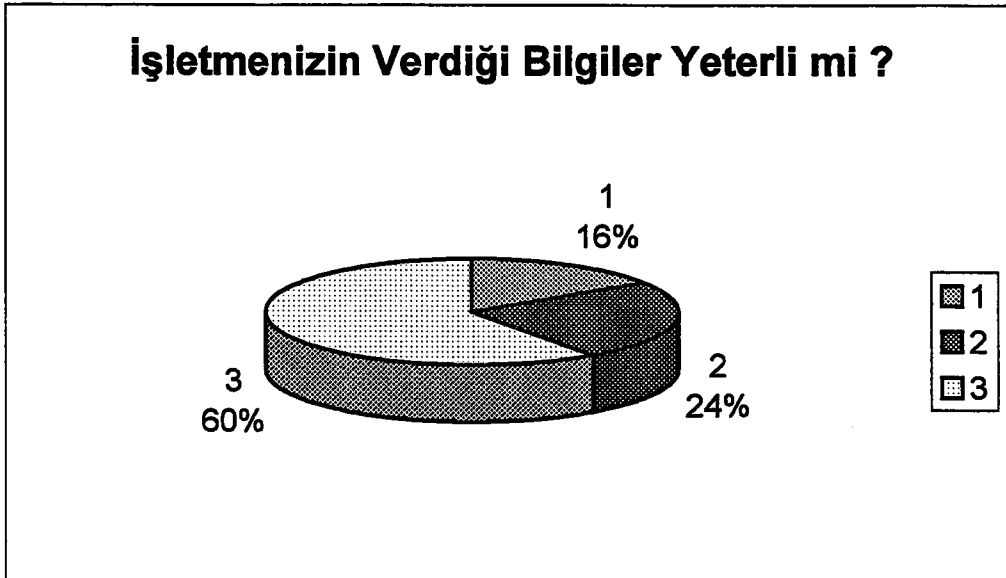
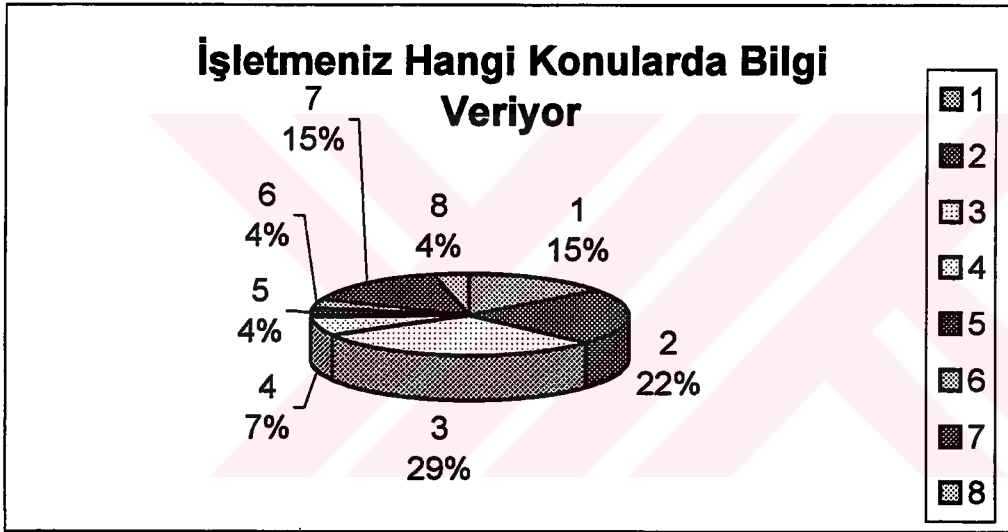
Konu Başlıkları



6) İşletmenizden size hangi konularda bilgi verilmektedir. Sizce bunlar yeterli mi ?

KONU BAŞLIKLARI

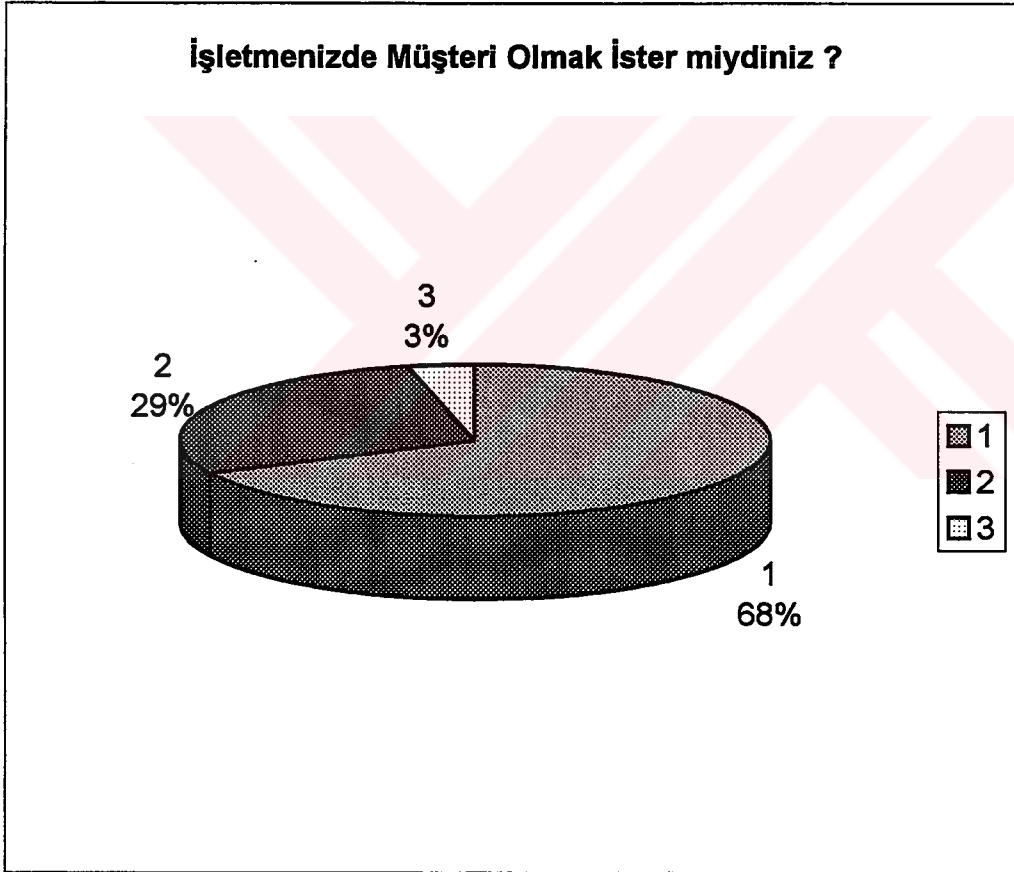
4 HER KONUDA	1
6 DEPARTMANLA İLGİLİ	2
8 MESLEKİ	3
2 İŞLETME POLİTİKALARI VE GELİR GİDER TABLOLARI	4
1 AYLIK OLAĞAN TOPLANTILAR DEĞERLENDİRMELER	5
1 ŞİRKETİN YAPISI	6
4 YABANCI DİL	7
1 OTEL VE ŞİRKET HAKKINDA	8
18 BOŞ	1
28 YETERLİ	2
69 YETERSİZ	3



7) Siz müşteri olsanız otelinizde kalmak ister miydiniz yoksa başka bir otele mi gitmek isterdiniz ? Neden ?

78 KALMAK İSTERDİM
33 KALMAK İSTEMEZDİM
4 BOŞ

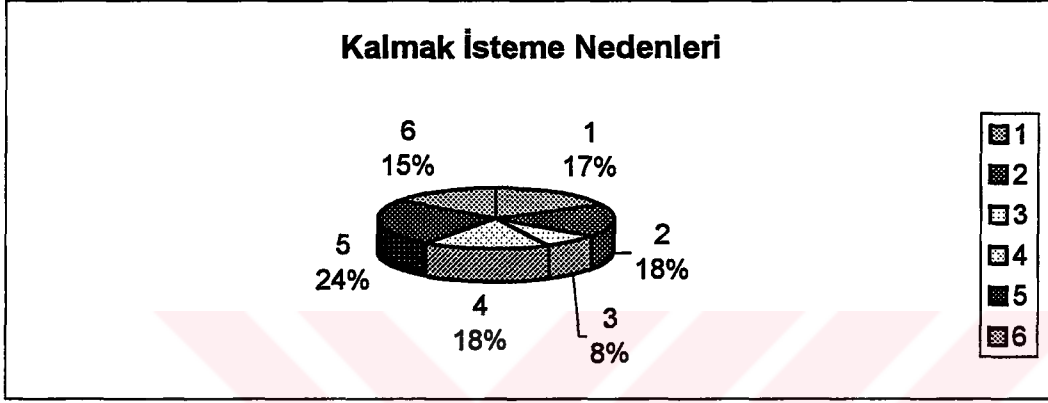
1
2
3



NEDENLER

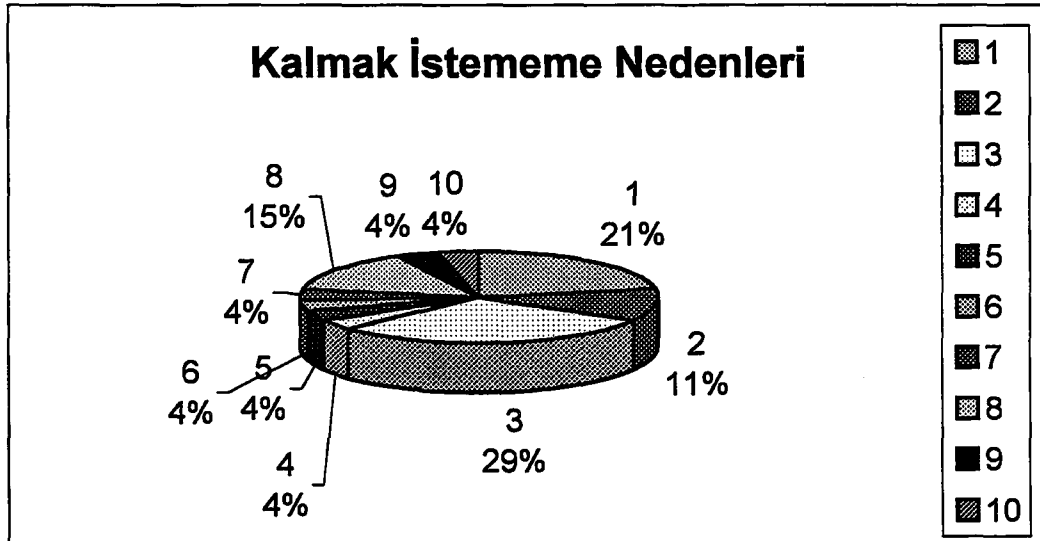
KALMAK İSTEME NEDENLERİ

7 ÇOK UCUZ	1
7 MÜŞTERİLER MEMNUN	2
3 TATİL YAPILACAK BİR OTEL	3
7 GÜZEL VE KALİTELİ BİR OTEL	4
10 HİZMET YETERLİ	5
6 ÇALIŞKAN VE GÜLERYÜZLÜ ALT KADRO VAR	6



KALMAK İSTEMEME NEDENLERİ

6 ÇALIŞTIĞIM ORTAMDA TATİL YAPMAK İSTEMEM	1
3 EKSİKLERİ BİLİYORUM	2
8 OTELİN FİZİKSEL ŞARTLARI KÖTÜ	3
1 ÇEVRESİ GÜZEL DEĞİL	4
1 YETERİNCE AKTİVİTE YOK	5
1 CEZAEVİNE BENZİYOR VE KALİTESİZ	6
1 BÜTÇEM MÜSAİT DEĞİL	7
4 ELEMAN YETERSİZLİĞİNDEN DOLAYI HİZMET KÖTÜ	8
1 AYNI FİYATLA ÇOK DAHA GÜZEL TATİL YAPARIM	9
1 HİÇBİR ÇEKİCİLİĞİ YOK	10



8) Bu otelde işe başladığınızdan bugüne kadar ilişkileriniz iyiye mi kötüye mi gitti ?
İyiye gittiyse hangi konularda oldu ? Kötüye gittiyse hangi konularda oldu ?

67 İYİYE GİTTİ	1
13 KÖTÜYE GİTTİ	2
13 BOŞ	3
22 HEM İYİ HEM KÖTÜ	4

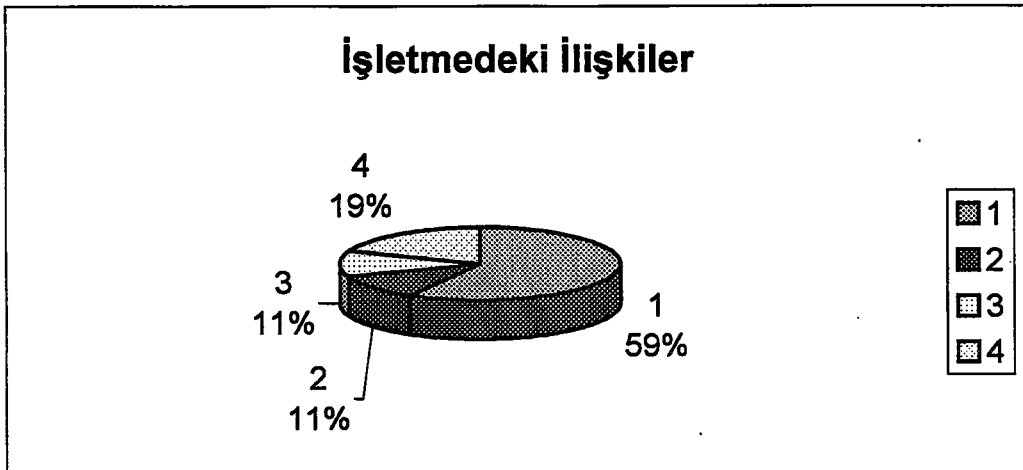
NEDENLER

İYİYE GİTME

- 24 ARKADAŞ SAHİBİ OLDUM
- 1 DEPARTMANLARARASI İLİŞKİLER
- 1 DEĞİŞİK İNSANLAR TANIDIM
- 4 DÜZENLİ ÇALIŞMA
- 1 MÜDÜRLERİ TANIMA İMKANIM OLDU
- 5 HEM KENDİMİ GELİŞTİRDİM HEM DE HERKES İYİ BURADA
- 1 ÜSTLERİM İYİ O YÜZDEN SEVİYORUM
- 4 BİRLİK BERABERLİK VAR
- 1 KİME NASIL DAVRANILACAĞINI ÖĞRENDİM
- 1 BAŞKA OTELLERE GÖRE FARKLI
- 5 İŞİMİZDEN MEMNUNUZ
- 1 MANTIK VE HOŞGÖRÜ VAR

KÖTÜYE GİTME

- 3 ÜSTLERLE KÖTÜYE GİDİYOR
- 14 MADDİ YÖNDEN
- 1 İLK GELDİĞİM GÜN İYİ KARŞILANMADIM HALA BÖYLE
- 1 YABANCI MÜŞTERİLERLE HİÇ KONUŞAMIYORUM
- 1 ÜCRETSİZ İZİNE ÇIKARILMA
- 1 YAPMAMIZ GEREKENDEN ÇOK FAZLASI İSTENİYOR
- 1 SİSTEM BOZUKLUĞU
- 1 MEVKİ DEĞİŞMİYOR
- 1 HERKES BİRBİRİNİN KUYUSUNU KAZIYOR
- 1 İŞ STRESİ NEDENİYLE SINIRLI OLDUM



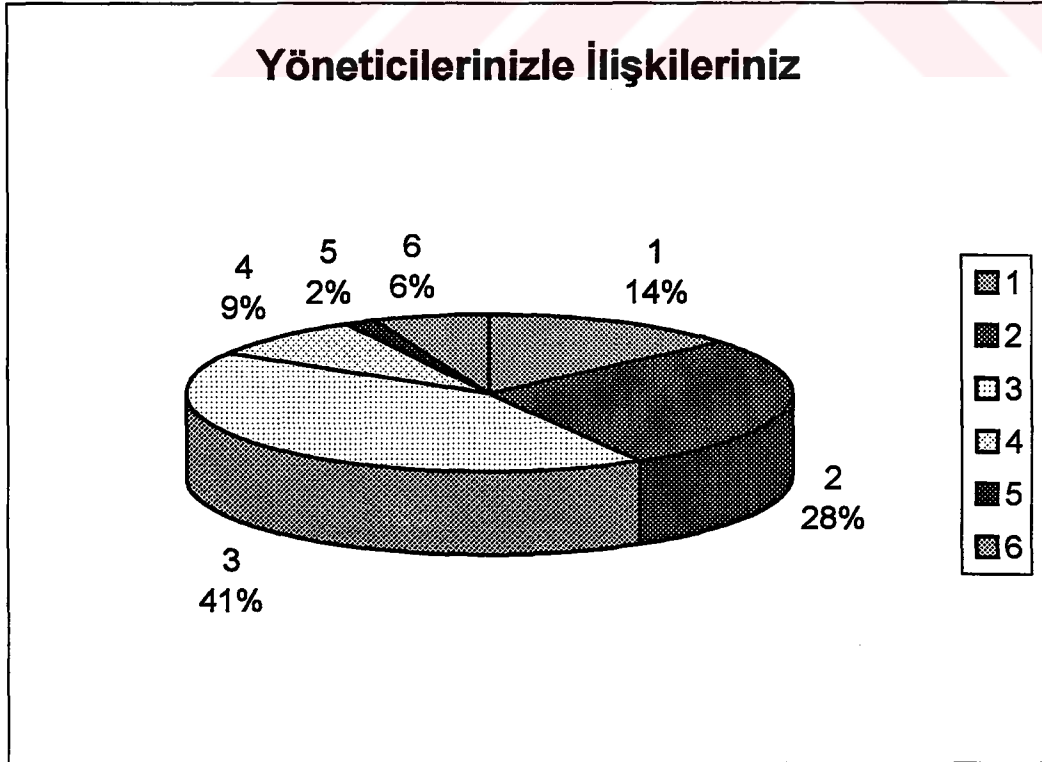
- 9) Yöneticilerinizi sizinle ilişkileriniz açısından nasıl buluyorsunuz ?
Size göre başlıca iyi ve yanlış tutumları hangileridir ?

16 BOŞ	1
32 İYİ BULUYORUM	2
48 KÖTÜ BULUYORUM	3
10 BAZILARI HARİÇ İYİ	4
2 NORMAL	5
7 HEM İYİ HEM KÖTÜ	6

TUTUMLAR

İYİ OLANLAR

- 2 GEREKTİĞİ GİBİ DAVRANIYORLAR
1 SEVECEN VE EĞİTİCİLER
3 DİYALOĞUMUZ ÇOK İYİ
1 BAZI YÖNETİCİLERİMİZ İŞLETMEYE HEP YARARLI
2 YETERİNCE İLGİLİLER
1 SORUNLARI DİNLIYORLAR

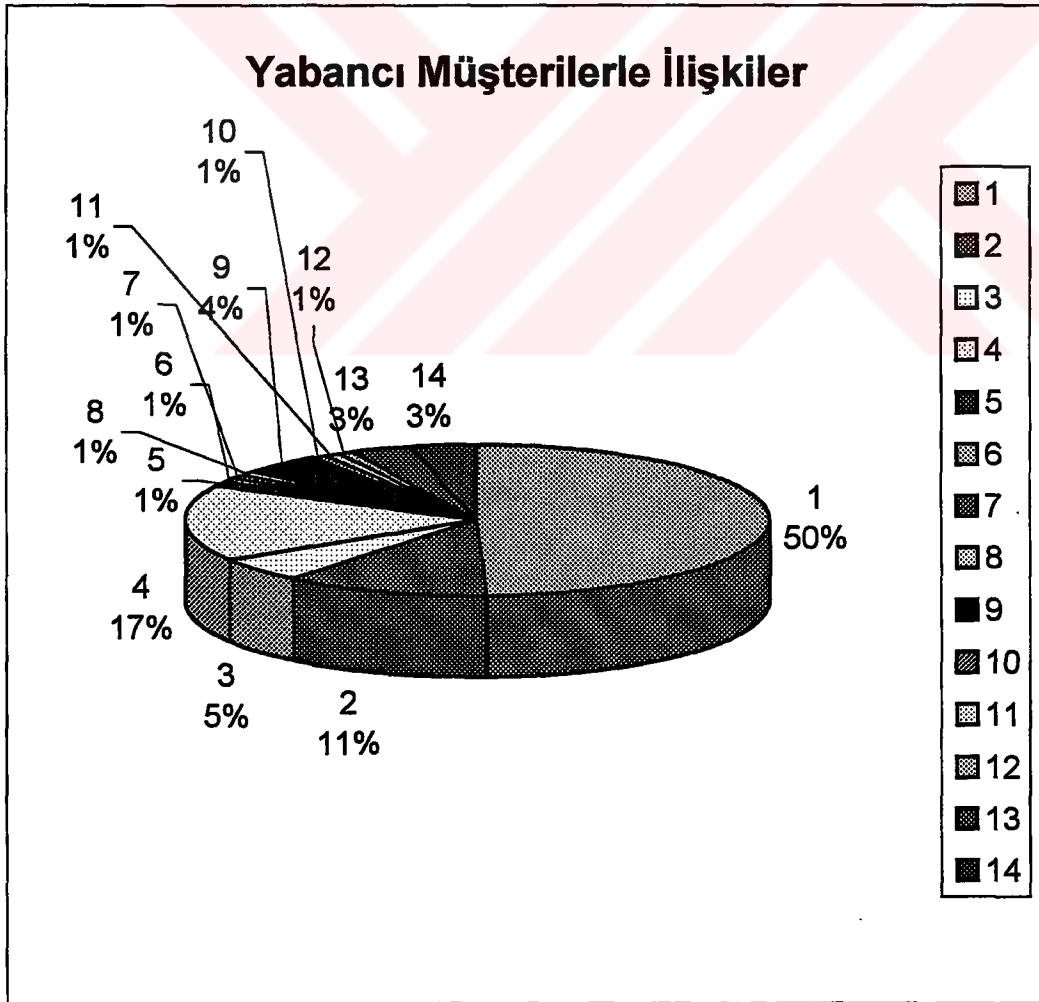


YANLIŞ OLANLAR

- 7 SELAM VERMİYORLAR - GÜLERYÜZSÜZLÜK
- 1 SORUNLARIMIZLA İLGİLENMİYORLAR
- 1 DEPARTMAN ŞEFLERİNİN TUTUMU ÇOK KÖTÜ
- 1 İLİŞKİLERDE DAHA DUYARLI OLMALARINI BEKLERİZ
- 4 HAL HATIR SORMUYORLAR
- 2 BİRBİRLERİ İLE OLAN OLUMSUZ TUTUMLARI BİZLERE YANSITIYORLAR
- 1 TURİZMİ VE İNSANLARA NASIL DAVRANILACAĞINI BİLMİYORLAR
- 16 BİZLERLE FAZLA İLİŞKİLERİ YOK
- 2 DİĞER DEPARTMAN ŞEFLERİ NAZİK DAVRANMIYORLAR
- 1 KADRO SEÇİMİ YANLIŞ YAPILIYOR
- 1 SÜREKLİ PEŞİMİZDELER PANİK OLUYORUM
- 1 DEVAMLİ ONLARA HİZMET PEŞİNDEYİZ
- 1 BİR TEŞEKKÜR ETMEZLER
- 1 KÜÇÜK GÖRÜYORLAR BİZLERİ
- 1 KENDİ İŞLERİNİ BAŞKA DEPARTMANLARA YÜKLÜYORLAR
- 1 BİLGİ AKTARMİYORLAR
- HİÇ SORUN EDİLMEMEYECİK KONULARI BÜYÜTÜYORLAR BÖYLECE
- 2 ÇALIŞMA MORALİMİZİ BOZUYORLAR
- 1 SORUNLARA ÇÖZÜM ÜRETEMİYORLAR
- 1 İLGİSİZ KALİYORLAR
- 4 HEPİMİZE EŞİT DAVRANILMALI
- 1 OLAYLARI KENDİLERİNCE YORUMLUYORLAR
- İŞLETME MÜDÜRÜYLE GÖZ GÖZE GELİYORSUNUZ O SİZE
- GÜLÜMSEMEDEN GEÇİP GİDİYOR. O BÖYLE YAPARSA PERSONEL
- MÜŞTERİYE NASIL GÜLÜMSEYEREK HİZMET VERSİN. PERSONELE
- DİĞER DEPARTMAN AMİRLERİNİN ÇOĞU SELAM VERMİYOR SADECE
- 1 İŞLERİ OLDUĞU ZAMAN ZORAKİ İLETİŞİM KURUYORLAR
- 1 BİZE YAKIN OLMALILAR
- 1 KENDİLERİNE ÇOK HİZMET İSTİYORLAR
- 1 BİR GÜN İYİ BİR GÜN KÖTÜ TUTARSIZ DAVRANILIYOR
- 1 HERKES KENDİ DEPARTMANININ ORTAYA ÇIKARMASIN

10) Yabancı müşterilerle ilişkileriniz de hangi sorunlarınız oluyor ?

57 YABANCI DİL	1
13 BOŞ	2
6 İLETİŞİM HİÇ YOK	3
19 SORUN YOK	4
1 TURİZMDE HER ŞEY SORUN OLABİLİR	5
1 RESTAURANT ÇOK KÜÇÜK	6
1 YÖNETİM İLE İLGİLİ SORUNLARIMIZ OLUYOR	7
1 RAHAT OLAMIYORUM DİSİPLİN YÜZÜNDEN	8
5 OTELİN FİZİKSEL ŞARTLARI YÜZÜNDEN SORUN VAR	9
1 KÜLTÜR FARKLILIĞI	10
1 RUS MÜŞTERİLER HEP SORUN	11
1 ELEMEN YETERSİZLİĞİ	12
4 HİZMET EKSİKLİĞİ, TEKNİK PROBLEMLER	13
4 OTEL HAKKINDA BİLGİ HİÇ VERİLMİYOR	14



11) Sizce işletmeniz bir çalışan olarak sizi kazanabilmiş midir ?
Kazanmışsa veya kazanamamışsa bunun nedenlerini açıklayınız ?

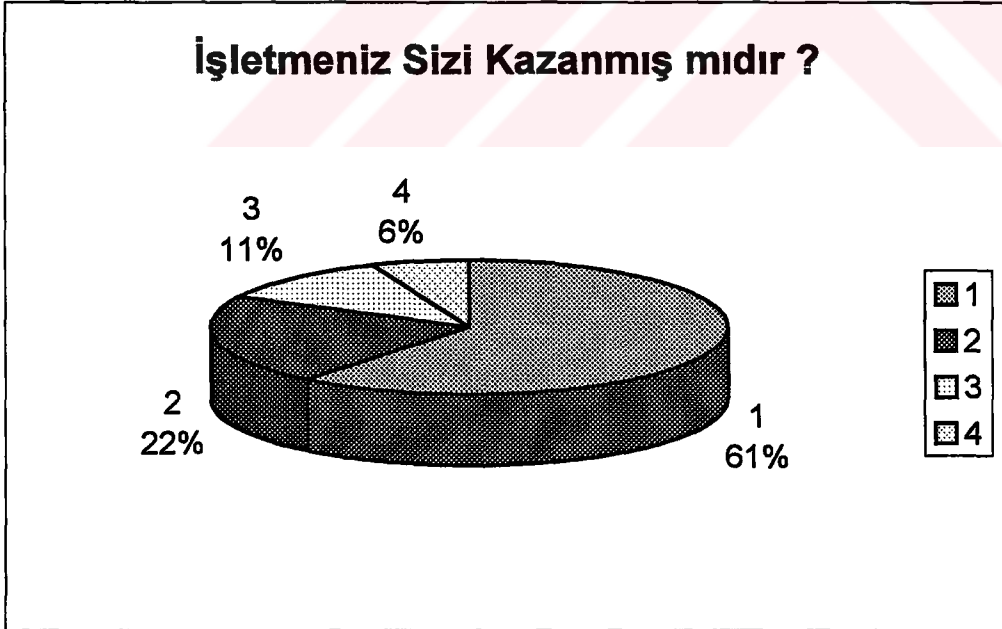
70 KAZANMIŞTIR	1
25 KAZANAMAMIŞTIR	2
13 BOŞ	3
7 KARARSIZIM	4

KAZANMA NEDENLERİ

- 1 KARŞILIKLI GÜVEN
- 3 İDARE KÖTÜ DEĞİLDİR
- 1 MAAŞIN DÜZENLİ ÖDENMESİ VE PERSONELE YATIRIM YAPILMASI

KAZANAMAMA NEDENLERİ

- 1 PERSONELE DEĞER VERİLMİYOR
- 1 ÜSTLERİMİN PROBLEMLERİ YÜZÜNDEN
- 2 İLETİŞİMSİZLİK YÜZÜNDEN
- 4 İŞLETME PRENSİPLERİ VE SİSTEM BOZUKLUĞU YÜZÜNDEN
- 2 VERİLEN VAATLER YERİNE GETİRİLMEMİŞTİR
- 1 PERSONELİNİ YAKINDAN TANIMALI VE ARAŞTIRMALIDIR
- 1 KAZANMAK İSTEMİYOR

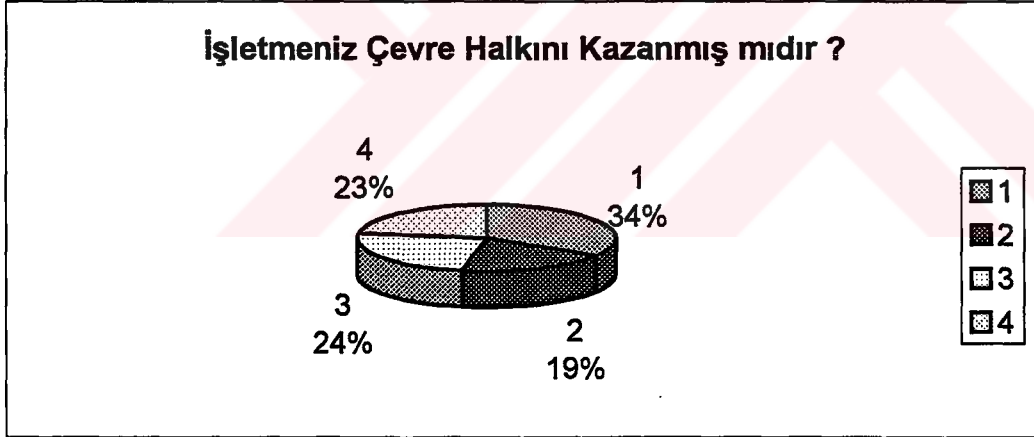


12) Sizce işletmeniz çevre halkını kazanmış mıdır ? Böyle bir çabası var mıdır ?
Yoksa ne yapmalıdır ?

39 ÇEVRE HALKINI KAZANMIŞTIR	1
22 ÇEVRE HALKINI KAZANAMAMIŞTIR	2
28 BOŞ	3
26 BİLGİM YOK	4

NELER YAPMALIDIR

- 11 DAHA ÇOK ÇABALAMALIDIR
- 5 DAHA ÇOK TANITIM YAPMALIDIR
- 1 BÖYLE BİR ÇABA HARCAMASI BU BÖLGEDE YERSİZ OLUR
- 1 İŞLETMENİN ÇOK SORUNLARI VAR ÇABALARI YETERSİZ
- 2 DAHA İYİ İLİŞKİLER KURMALIDIR
- 1 HALKLA İLİŞKİLERİMİZ İYİ DEĞİL



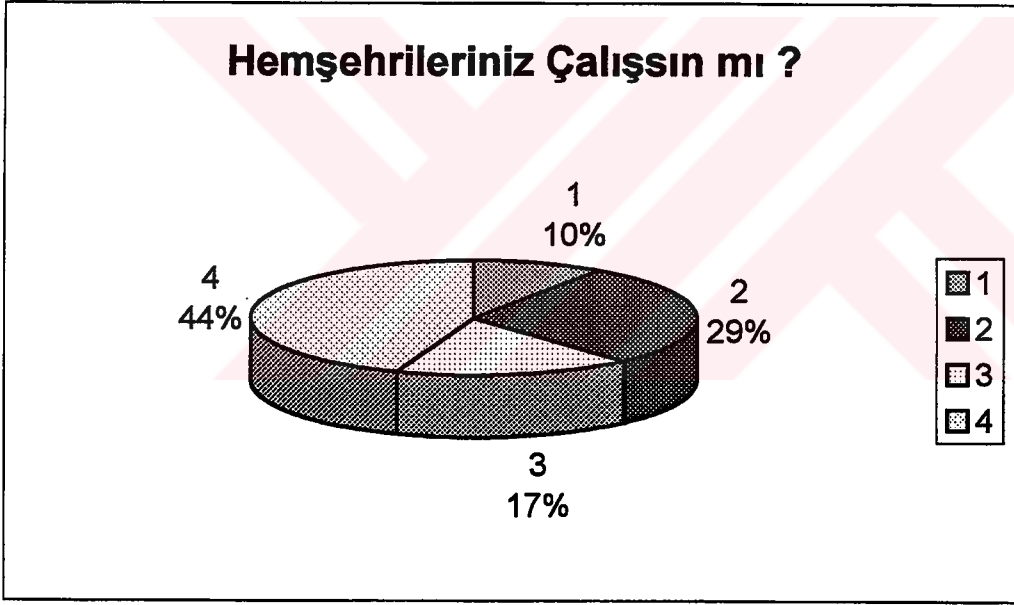
13) Bu işletmede daha çok hemşehrilerinizin mi çalışmasını istersiniz
hemşehrileriniz değilse bu sizde ne gibi rahatsızlıklar yaratır ?

- 11 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞSIN
33 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞMASIN
20 BOŞ
51 FARKETMEZ

1
2
3
4

RAHATSIZLIK YARATIR MI ?

- 5 TAM TERSİ DEĞİŞİK YÖRE İNSANI İLE TANIŞMAK İSTERİM
1 EVET HER ZAMAN YARATİYOR BU OTELDE DE VAR
26 BENCE İŞTEN ANLAYAN GÜVENİLİR İNSAN ÇALIŞMALI
AKRABA VE HEMŞERİLER BİRBİRLERİNİ TUTTUĞU İÇİN BİZLER
6 HEP KAYBEDEN OLUYORUZ
1 ÜLKEMİZİ BU HALE GETİREN BU TÜR İLİŞKİLERİ KESİNLİKLE İSTEMEM

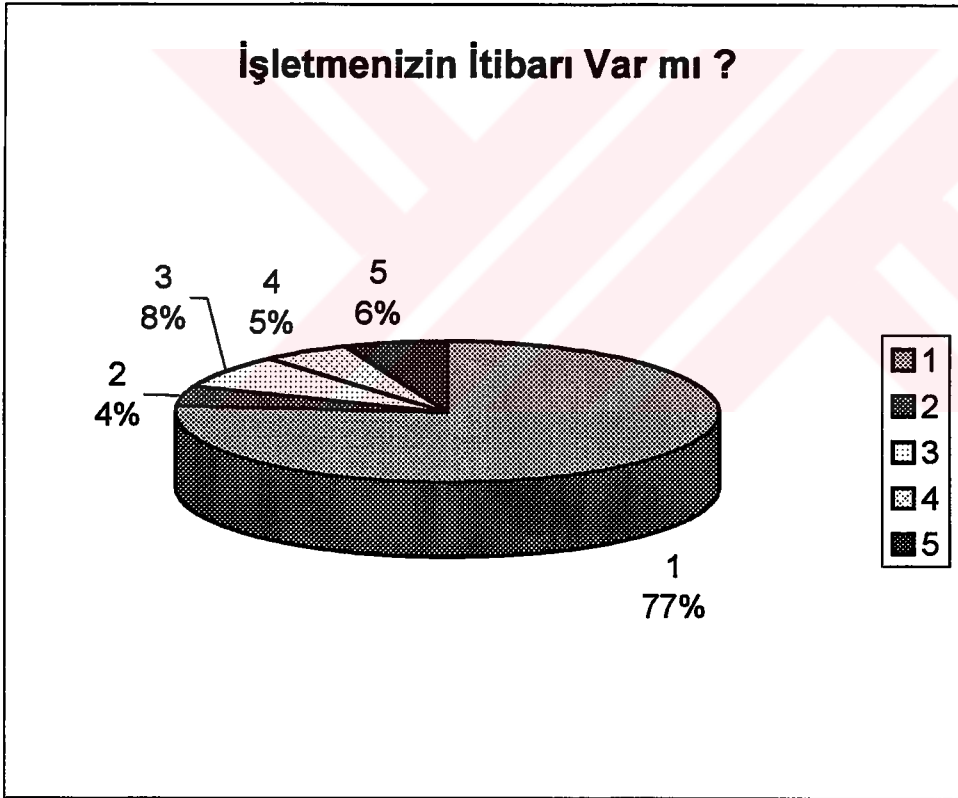


14) Oteliniz piyasada nasıl karşılanıyor ? İtibarlı bir durumu var mı ?
Yoksa Neden ?

88 İTİBARI VARDIR	1
5 İTİBARI YOKTUR	2
9 BOŞ	3
6 MEMNUN OLAN DA VAR OLMAYAN DA	4
7 FİKRİM YOK	5

NEDENLERİ

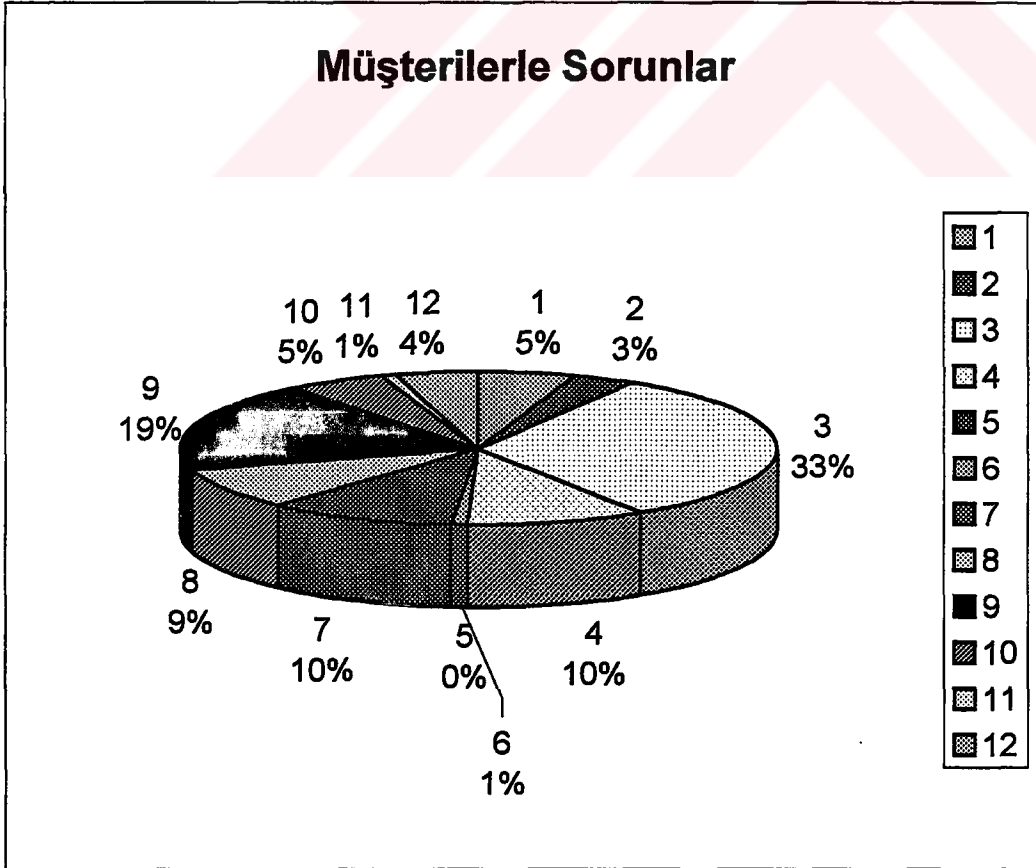
- OTELİMİZ ESKİ İTİBARINI KAYBETMİŞTİR DİĞER OTELLERDEN
1 SÖYLÜYORLAR
2 KALİTEDEN ÖDÜN VERDİĞİ İÇİN KAYBEDİYOR
1 SIRADAN BİR OTEL DAHA YÜKSEK KALİTEDE OTELLER VAR
4 ÖNCEKİ YÖNETİMİN İTİBARI İLE İDARE EDİYORUZ



15) Yerli ve yabancı müşterilerin otelinizden başlıca hangi şikayetleri oluyor. Sizce bunların hangilerinde haklılar veya hangilerinde haksızlar. Şikayetleri kaldırmak için sizce ne yapılmalı ?

6 İŞLETMENİN FİZİKSEL SORUNLARI	1
4 HİÇBİR KONUDA BİLGİ VERİLMEMESİ	2
37 BOŞ	3
11 YERLİ MÜŞTERİ SORUNLU YABANCILAR SORUNSUZ	4
HAVLU SORUNU HERKES ODASININ ÖNCE TEMİZLENMESİNİ	5
1 İSTİYOR HAKSIZLAR	6
12 İYİ İLETİŞİM KURAMIYORUZ	7
10 ŞİKAYETLERİ YOK	8
22 YETERLİ HİZMET VERİLEMİYOR	9
6 MALZEME YETERSİZLİĞİ	10
1 SİSTEMDEN ŞİKAYETÇİLER	11
5 TEKNİK SERVİS PROBLEMİ	12

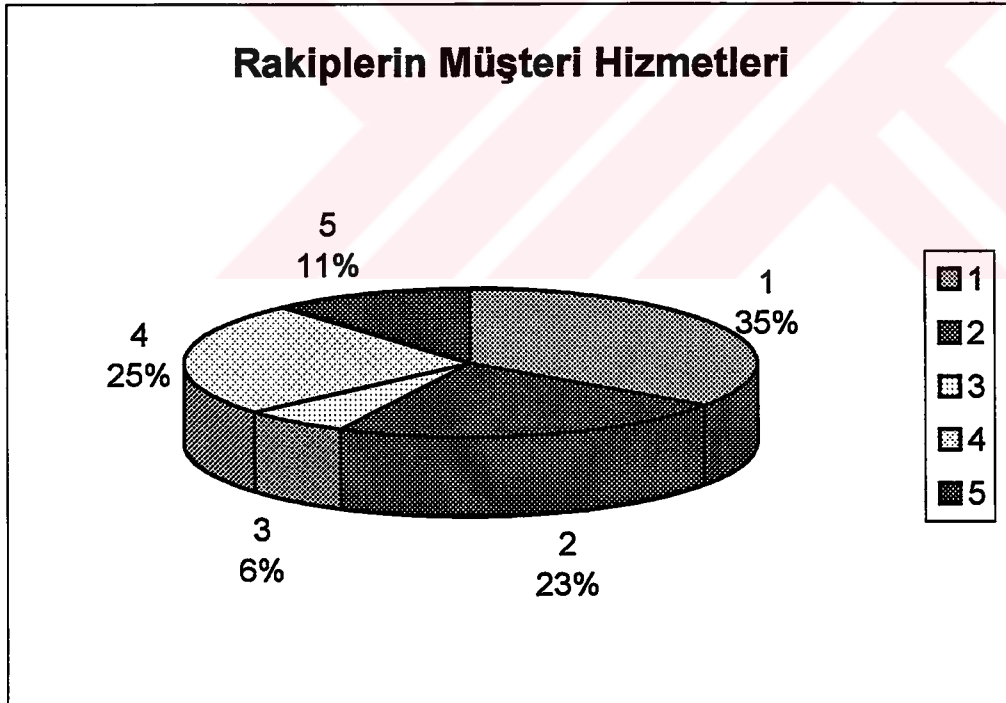
- 1 SADECE YABANCI MÜŞTERİ İLE ÇALIŞMALI
- 2 HER KONUDA MÜŞTERİLERİN BİLGİLENDİRİLMESİ GEREKİR
- 10 EN İYİ ŞEKİLDE HİZMET VERİLMELİ
- 2 EKSİK VE YANLIŞLARI HEMEN DÜZELTMEK GEREKİR
- 3 İYİ İLETİŞİM KURUP ÇÖZÜM ÜRETMEYİ
- 2 DAHA İYİ HİZMET İÇİN PERSONEL ALINMALI



16) Rakip otellerin müşteri hizmetleri ile karşılaştığınızda otelinizi nasıl görüyorsunuz ? Hangilerinde ileri ? Hangisinde gerisiniz Neden ?

40 İLERİ	1
26 GERİ	2
7 EŞİT	3
29 BOŞ	4
13 BİLGİM YOK	5

- 4 HER KONUDA İLERİ
 14 HİZMET İYİ AMA YETERSİZ
 2 İLETİŞİM EKSİKLİĞİ
 8 PERSONEL ÇOK ÖZVERİLİ ÇALIŞIYOR
 3 AKTİVİTELERİ AZ
 6 PERSONEL YETERSİZ
 6 OTELİMİZİN KALİTESİ ARTTIRILMALI
 1 OTELİMİZ DAHA HOŞGÖRÜLÜ
 1 RAKİP OTELLERE GÖRE DAHA ESKİ OTEL
 1 SERVİS PERSONELİ YABANCI DİL BİLMİYOR



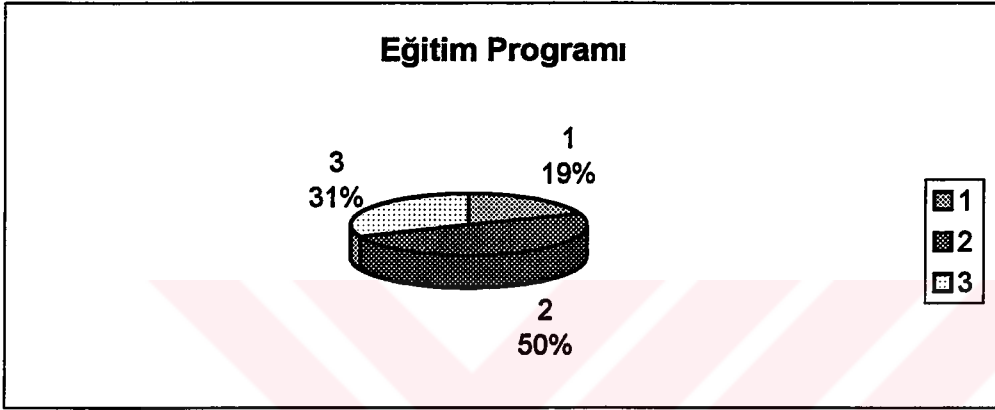
200

17) Herhangi bir eğitim programına girdiniz mi ? Girdiyseniz konuları nelerdi ? Bunlardan bir yararınız oldu mu ? Ne bakımdan

22 BOŞ
57 EVET
36 HAYIR

1
2
3

24 ÇOK YARARLI
38 OTEL İÇİ EĞİTİM
16 MESLEKİ
3 İŞİMDE EKSİKLERİMİ GÖRDÜM

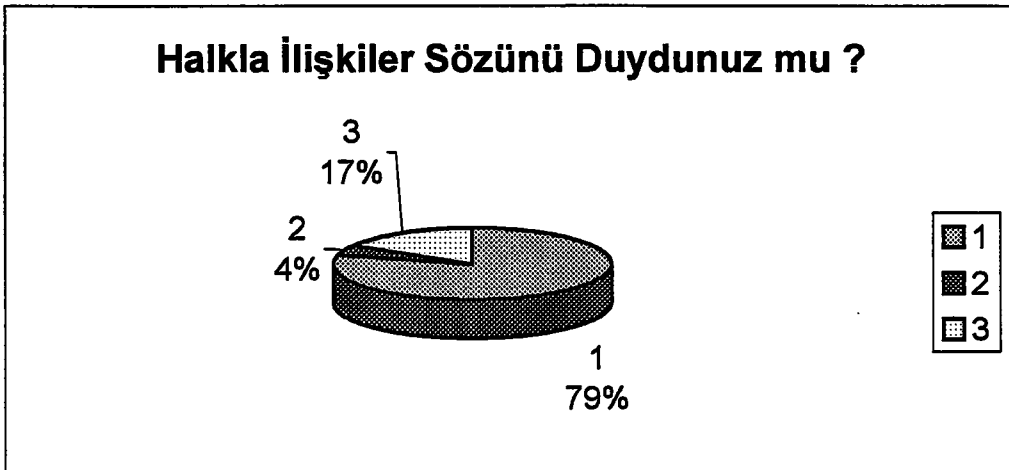


18) Hiç Halkla ilişkiler diye bir söz duydunuz mu ? Ne zaman, nerede ve Nasıl ?

91 EVET
5 HAYIR
19 BOŞ

1
2
3

32 OTELLER DE VE DİĞER İŞLETMELERDE
5 ÇEVREDEDEN DUYDUM
14 OKULDA

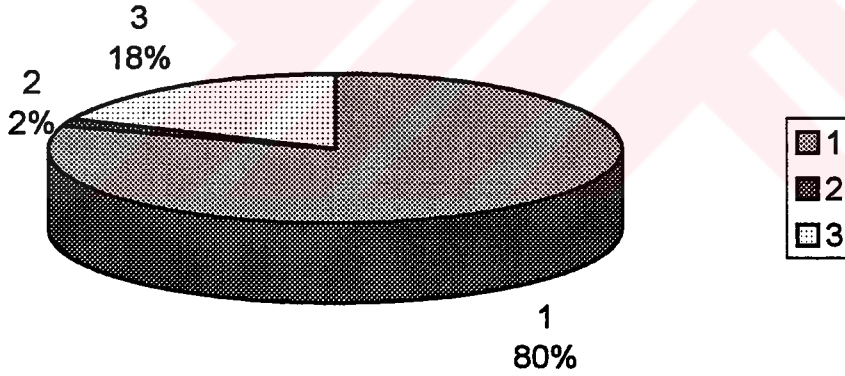


19) Bir halkla ilişkiler hizmetinin sizin işletmenizde de olmasını ister misiniz ? sizce bu nasıl olmalı ?

92 EVET	1
2 HAYIR	2
21 BOŞ	3

- 9 KESİNLİKLE AKTİF OLMALI BURADA YOK
PERSONELİN SORUNLARIYLA İLGİLENMELİ VE
7 ÇÖZÜM ÜRETMEYE ÇALIŞMALI
23 İNSANLARARASI İLETİŞİMİN KURULABİLMESİ İÇİN GEREKLİ
MÜŞTERİ VE PERSONEL İLE İLGİLİ KONULARDA ANINDA
23 YARDIMCI VE EĞİTİCİ OLMALIDIR
4 MÜŞTERİ GÖZÜYLE OTELİ İNCELEMELİ VE EKSİKLERİ GİDERMELİ

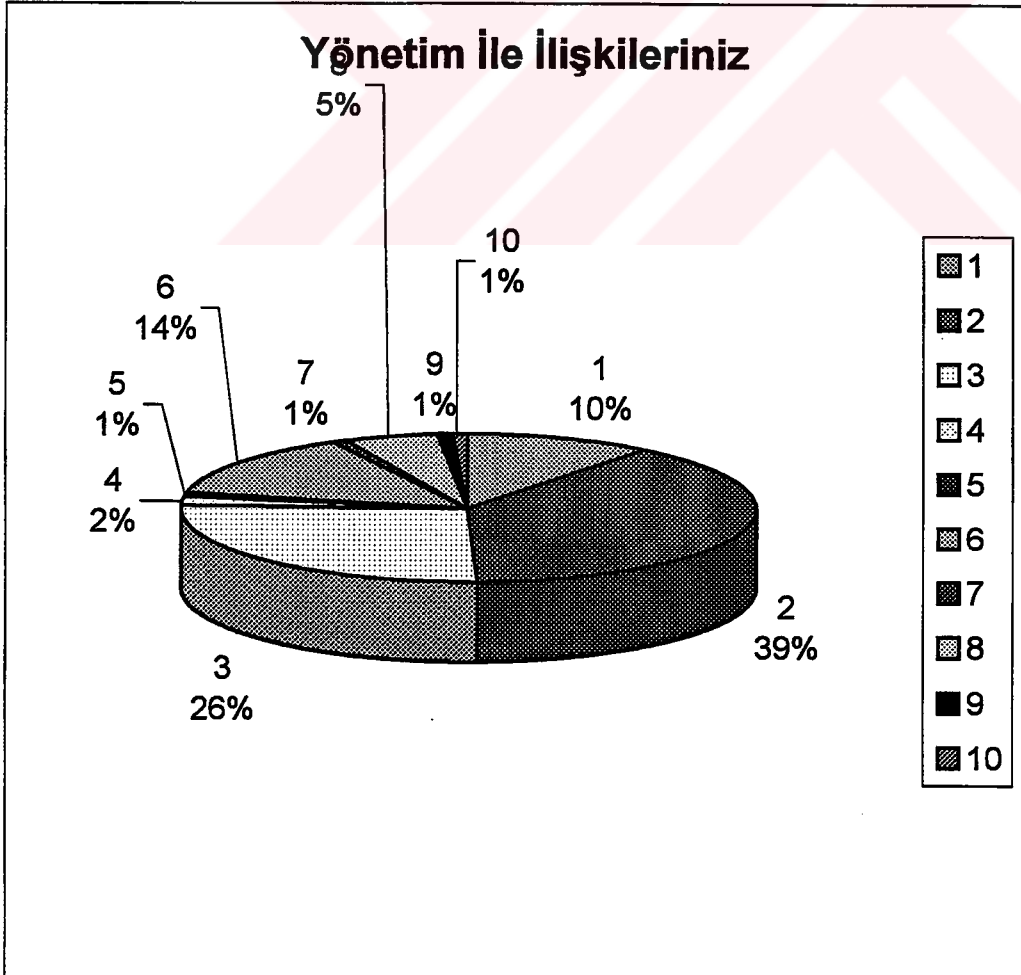
İşletmenizde Halkla İlişkiler Olmalı mı ?



20) İşletmenizde yönetim ile ilişkilerinizde hangi yollar kullanılmaktadır ?
Sizce bunlar yeterli mi ? Değilse nasıl olmalı ? Dedikodunun işletmenizdeki etkisi nedir ?
Bunlardan çok rahatsız oluyor musunuz ? Hangi konularda ?

12 MÜDÜRLER KANALIYLA YETERLİ	1
45 DEDİKODUDAN RAHATSIZIZ	2
30 BOŞ	3
2 BİLGİM YOK	4
1 BAZEN TOPLANTI YAPILIYOR	5
16 İLETİŞİM KOPUKLUĞU VAR	6
1 BAZEN HAKSIZ DURUMLARDA BİLGİ ALIYORLAR	7
6 YÖNETİMLE HİÇ İLİŞKİMİZ YOK	8
1 MEMORANDUM DEDİKODU YÜZYÜZE	9
1 ÇAĞDAŞ OLMAYAN YOLLAR KULLANILIYOR	10

- 6 İŞLETMEMİZ SIK SIK TOPLANTI YAPMALI
SAĞLIKLI BİLGİ İÇİN BİRİNCİ AĞIZDAN SÜREKLİ
17 BİLGİLENDİRMELİ DEDİKODUYA YER VERMEMELİYİZ
3 DAHA DUYARLI OLMALI YÖNETİCİLER
1 ŞEFFAFLIK VE DÜRÜSTLÜK BEKLİYORUM HERKESTEN
1 PERSONEL YERİNE İNSAN KAYNAKLARINA GEÇMELİYİZ



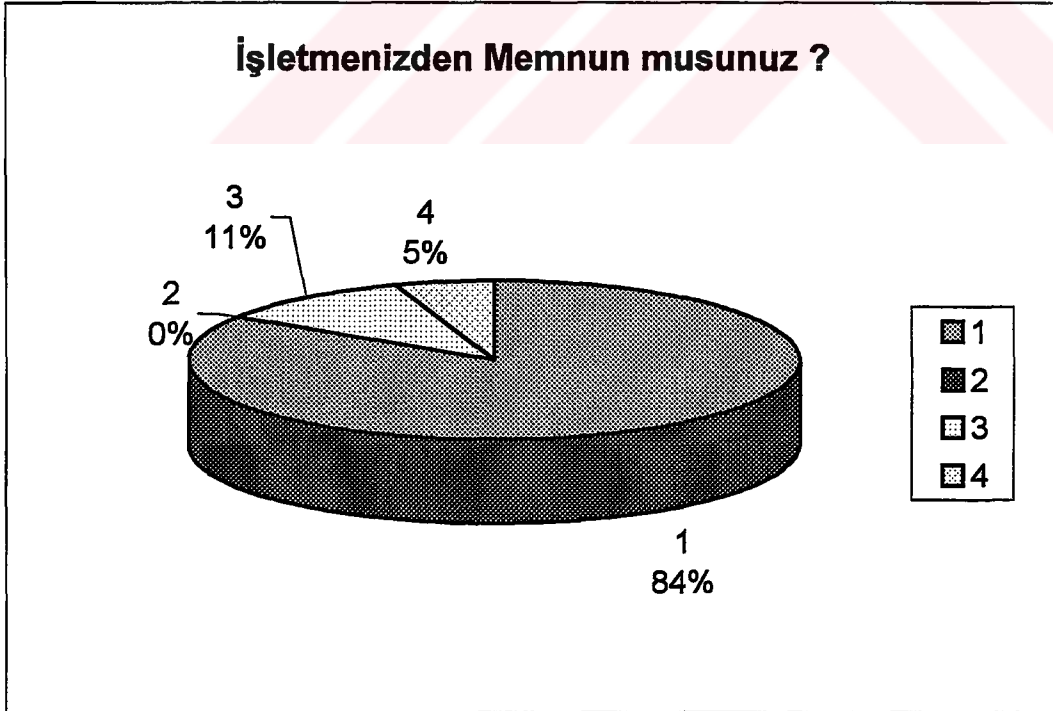
KUŞADASI'NDAKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARI

Bu çalışma grubun zincir otellerinden Kuşadası'ndaki işgörenler ile yapılan görüşme ve anket sonucu oluşturulmuştur. Edinilen bilgiler mevcut durum değerlemesi niteliğindedir. Kuşadası işgöreni yönetici bazında 4 ast konumunda 23 kişiyi kapsamaktadır. Anketi yanıtlayanlar bütün departmanların ast çalışanlarından oluşmaktadır.

Anketi tam olarak 19 işgören yanıtlamıştır.

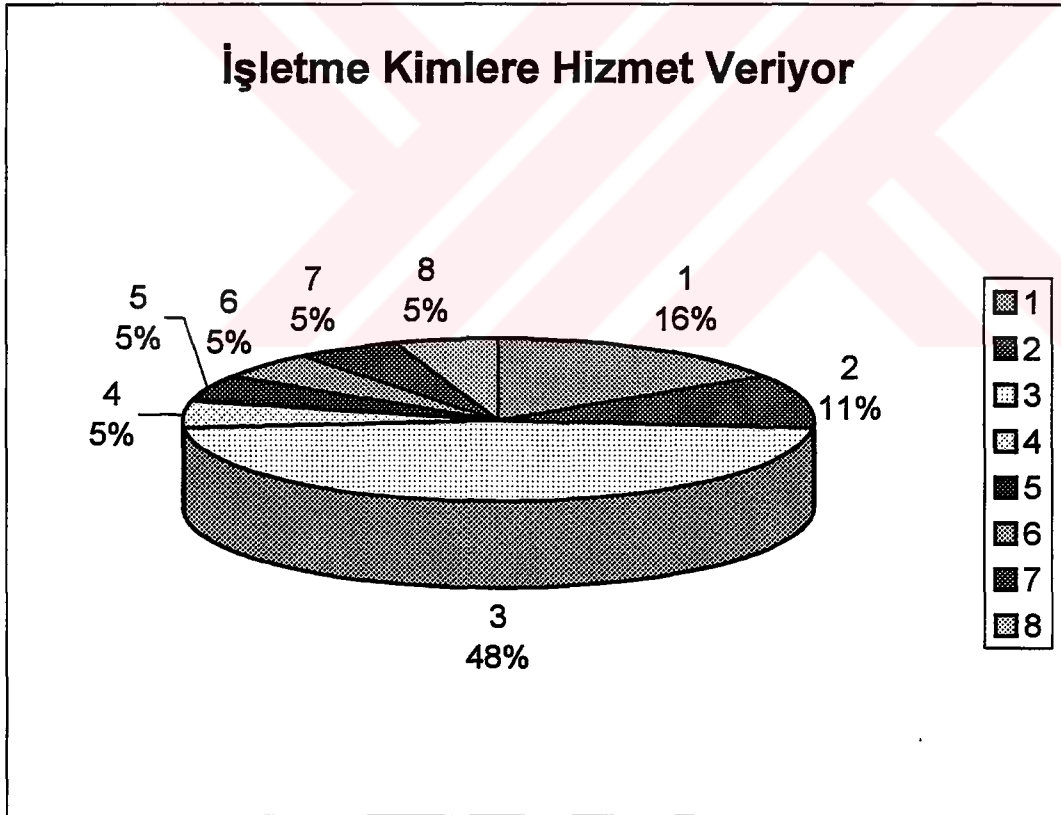
1) Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz ?

16 EVET	1
0 HAYIR	2
2 KISMEN	3
1 ÇOK MEMNUNUM	4



2) Bu işletme sizce kimlere hizmet veriyor ?

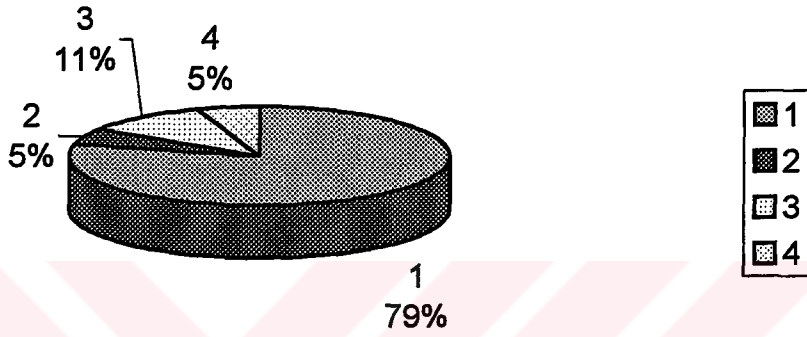
3 HERKESE	1
2 BOŞ	2
9 YERLİ VE YABANCI TURİSTLERE	3
1 KONAĞLAMA AMAÇLI HERKESE	4
1 TURİZME VE TURİZM ÇALIŞANLARINA	5
1 TATİL VE DİNLENME AMAÇLI KİŞİLERE	6
1 DİNİ, ALIŞVERİŞ SEYAHAT AMAÇLI TURİSTLERE	7
1 GECELİK GRUPLAR VE ZENGİN KESİMLERE	8



3) Diğer otellere baktığınızda sizinkinin durumunu nasıl görüyorsunuz ?

15 İYİ	1
1 ORTA	2
2 BAZI YÖNLERİYLE İYİ BAZILARIYLA KÖTÜ	3
1 DİĞERLERİ HAKKINDA FİKRİM YOK	4

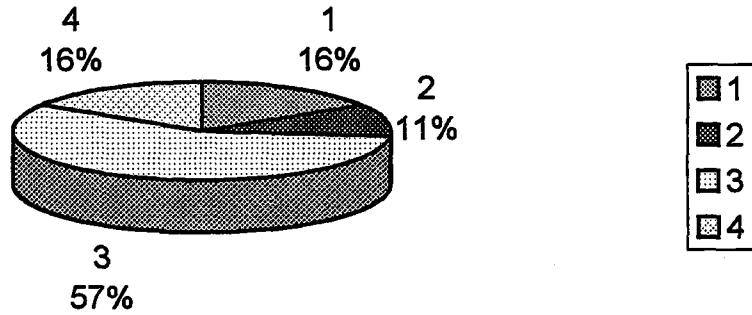
Diğer Otellerle Kıyaslama



4) Genelde yaşamınızdan memnun musunuz ? Yoksa başka bir hayatı mı düşünürsünüz ?

3 MEMNUNUM AMA DAHA RAHAT YAŞAMAK İSTERDİM	1
2 MEMNUN DEĞİLİM, BAŞKA YAŞAM DÜŞÜNÜRDÜM	2
11 MEMNUNUM İLERİSİ İÇİN PLANLARIM VAR	3
3 BOŞ	4

Yaşamınızdan Memnun musunuz ?



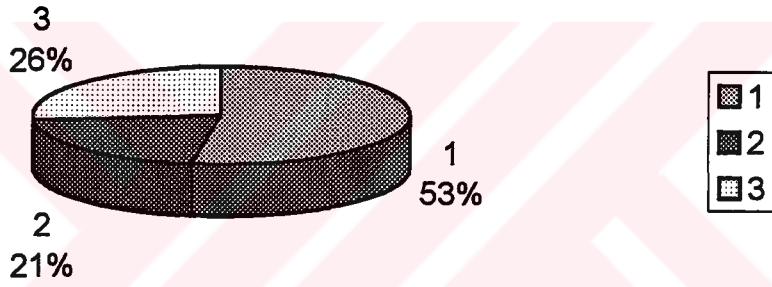
5) İşletmeniz hakkında yeterli bilginiz var mı ? Daha fazlasını ister miydiniz ? Hangi konularda ?

10 EVET BİLGİM VAR AMA DAHA FAZLASINI İSTERİM	1
4 BİLGİM YOK BİLGİYE İHTİYACIMIZ VAR FAZLASIYLA	2
5 YETERLİ BİLGİM VAR	3

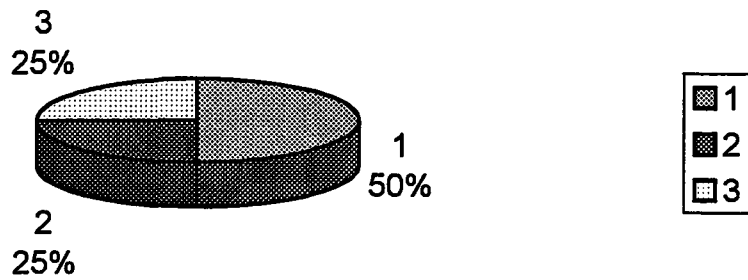
KONU BAŞLIKLARI

2 İŞLETMENİN TÜM DİĞER OTELLERİ, ÇALIŞANLARI	1
1 GRUBUMUZU AYRINTILI TANIMAK İSTERİM	2
1 İŞLETMENİN GİDİŞATI VE OPERASYON BİLGİLERİ	3

İşletme Hakkında Yeterli Bilginiz Var mı



Konu Başlıkları



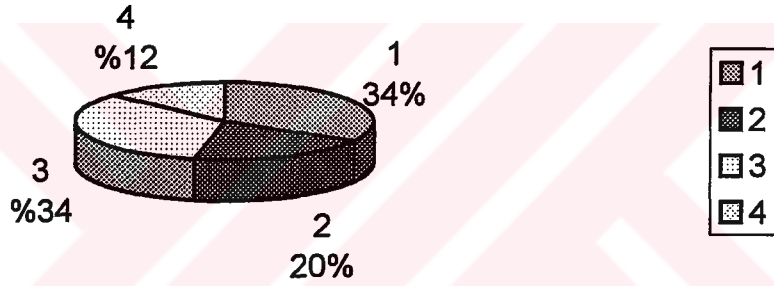
6) İşletmenizden size hangi konularda bilgi verilmektedir. Sizce bunlar yeterli mi ?

KONU BAŞLIKLARI

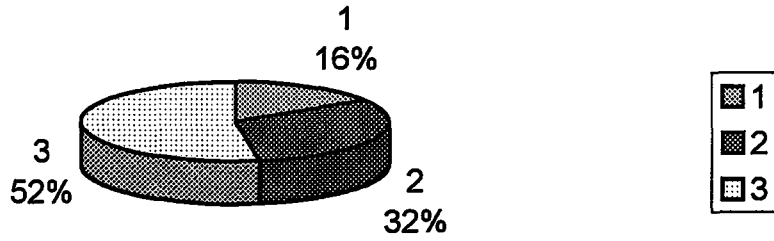
5 HIÇ BİR KONUDA BİLGİ VERİLMEDİ	1
3 DEPARTMANLA İLGİLİ	2
5 HER KONUDA	3
2 MÜŞTERİYE DAHA İYİ HİZMET	4

3 BOŞ	1
6 YETERLİ	2
10 YETERSİZ	3

İşletmeniz Hangi Konularda Bilgi Veriyor



İşletmenizin Verdiği Bilgiler Yeterli mi ?



7) Siz müşteri olsanız otelinizde kalmak ister miydiniz yoksa başka bir otele mi gitmek isterdiniz ? Neden ?

19 KALMAK İSTERDİM	1
0 KALMAK İSTEMEZDİM	2
0 BOŞ	3

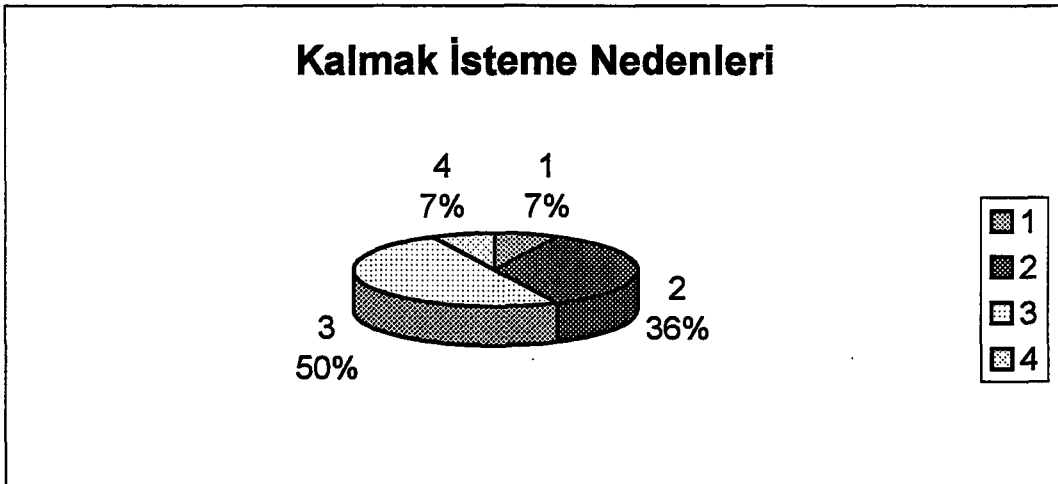
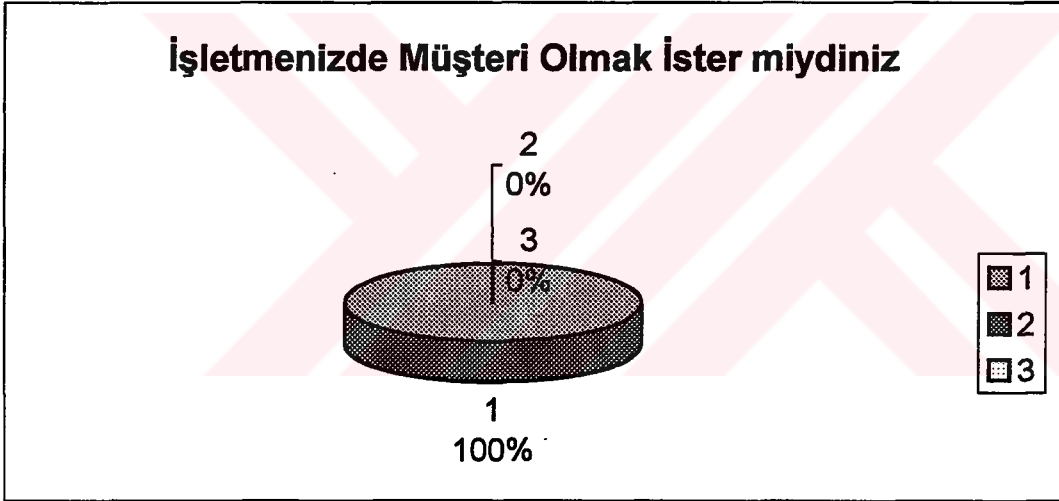
NEDENLER

KALMAK İSTEME NEDENLERİ

1 ÇOK UCUZ	1
5 TATİL YAPILACAK BİR OTEL	2
7 GÜZEL VE KALİTELİ BİR OTEL	3
1 HİZMET YETERLİ	4

KALMAK İSTEMEME NEDENLERİ

Yok



8) Bu otele işe başladığınızdan bugüne kadar ilişkileriniz iyiye mi yoksa kötüye mi gitti ?
İyiye gittiyse hangi konularda oldu ? Kötüye gittiyse hangi konularda oldu ?

14 İYİYE GİTTİ	1
2 KÖTÜYE GİTTİ	2
1 BİR DEĞİŞİKLİK YOK	3
2 HEM İYİ HEM KÖTÜ	4

NEDENLER

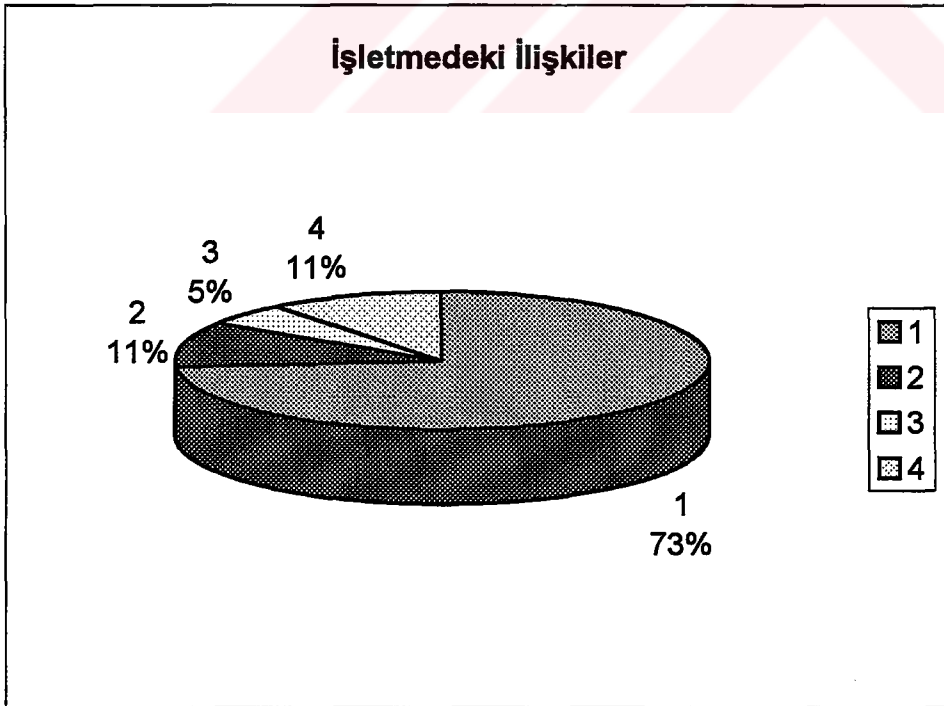
İYİYE GİTME

- 3 ARKADAŞ SAHİBİ OLDUM
- 2 OTELE VE ÇALIŞMA SİSTEMİNE ADAPTE OLDUM
DAHA ÖNCEKİ YÖNETİMLE ÇOK SIKINTI ÇEKTİM ŞİMDİ ADİL
- 2 BİR YÖNETİM VAR
- 1 HEM KENDİMİ GELİŞTİRDİM HEM DE HERKES İYİ BURADA
- 1 HER KONUDA
- 2 HERKESLE DİYALOĞUM İYİ

KÖTÜYE GİTME

KÖTÜ GİDEN İLİŞKİLERİN DÜZELTİLMESİ LAZIM

2



9) Yöneticilerinizi sizinle ilişkileriniz açısından nasıl buluyorsunuz ?
Size göre başlıca iyi ve yanlış tutumları hangileridir ?

0 BOŞ	1
17 İYİ BULUYORUM	2
2 HEM İYİ HEM KÖTÜ	3
0 KÖTÜ BULUYORUM	4

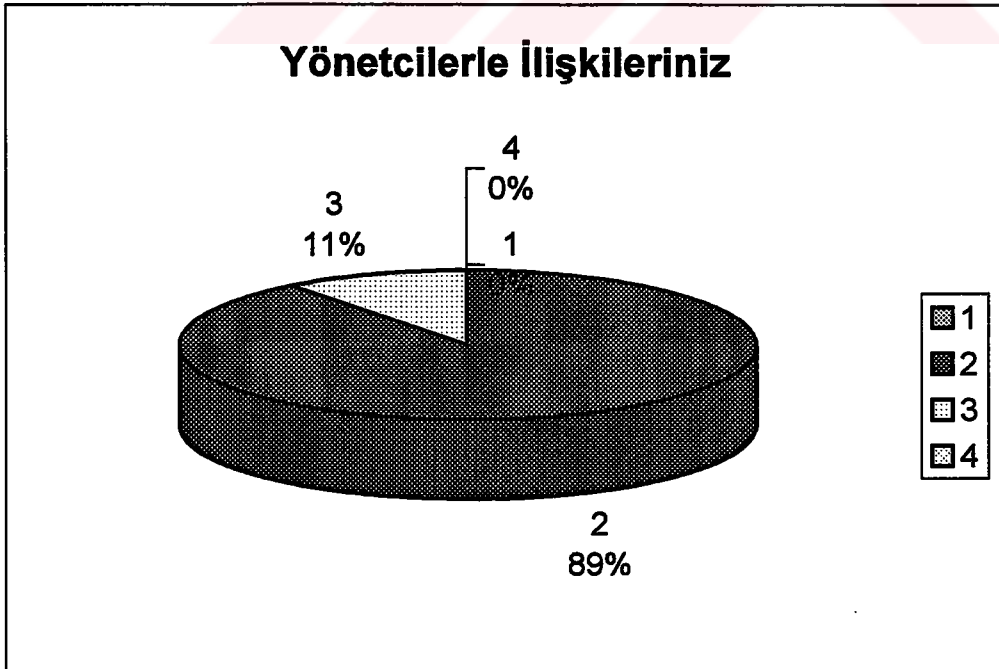
TUTUMLAR

İYİ OLANLAR

2 GEREKTİĞİ GİBİ DAVRANIYORLAR
9 DİYALOĞUMUZ ÇOK İYİ
1 SEVİYELİ
3 GÜLERYÜZLÜ VE BİLGİ VEREN

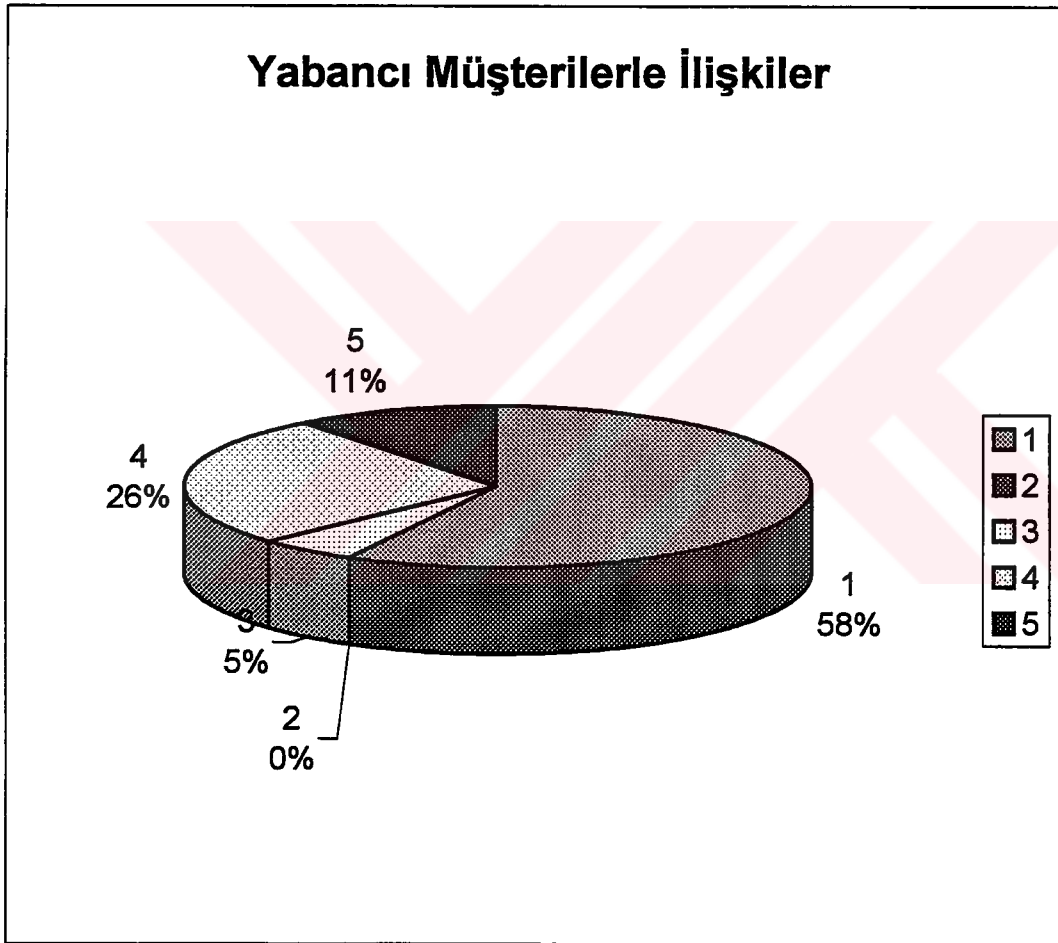
YANLIŞ OLANLAR

1 CEZALANDIRILDIĞIMIZ GİBİ ÖDÜLENDİRİLMELİYİZ DE
1 HEPİMİZE EŞİT DAVRANILMALI ESKİ YENİ AYRIMI VAR



10) Yabancı müşterilerle ilişkileriniz de hangi sorunlarınız oluyor ?

11 YABANCI DİL	1
0 BOŞ	2
1 FAZLA DİYALOĞUM OLMUYOR	3
5 SORUNUM YOK	4
2 HİZMET EKSİKLİĞİ, TEKNİK PROBLEMLER	5



11) Sizce işletmeniz bir çalışan olarak sizi kazanabilmiş midir ?
Kazanmışsa veya kazanamamışsa bunun nedenlerini açıklayınız ?

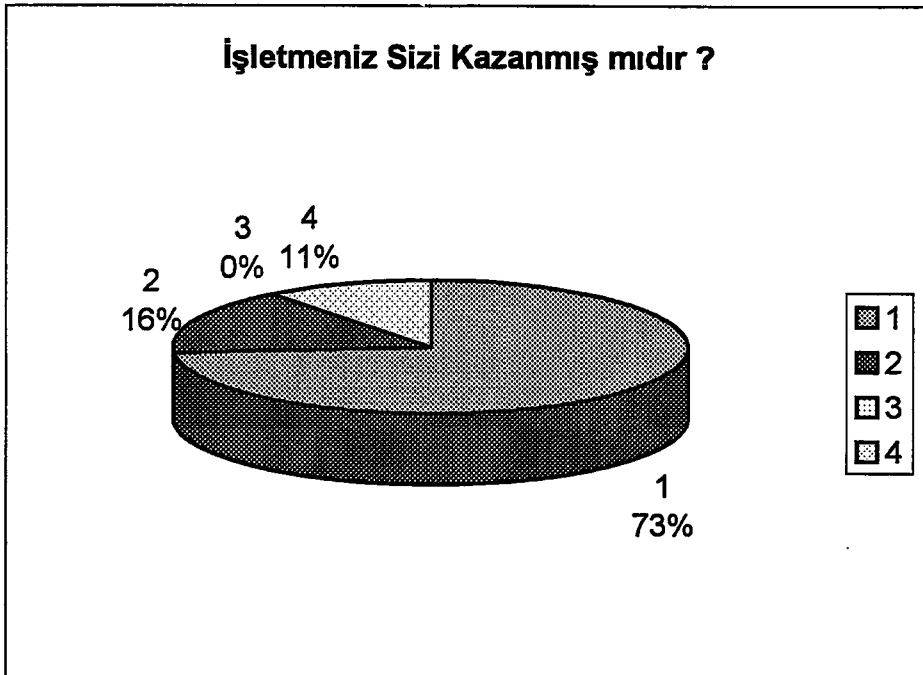
14 KAZANMIŞTIR	1
3 KAZANAMAMIŞTIR	2
0 BOŞ	3
2 KARARSIZIM	4

KAZANMA NEDENLERİ

- 1 KAZANMASAYDI AYRILIRDIM
- 1 ÇOK SEVİYORUM İŞYERİMİ
- 1 UZUN ZAMANDIR BURADAYIM
- 4 İŞİMİ DÜZENLİ YAPIYORUM
- 2 BENDEN VERİM ALIYOR
- 3 GEÇİM YERİM
- 1 SORUN YAŞAMADIM

KAZANAMAMA NEDENLERİ

- 2 PERSONEL SAYISI ÇOK AZ
- 1 MADDİ YÖNÜ VE ÇALIŞMA ŞARTLARI KÖTÜ



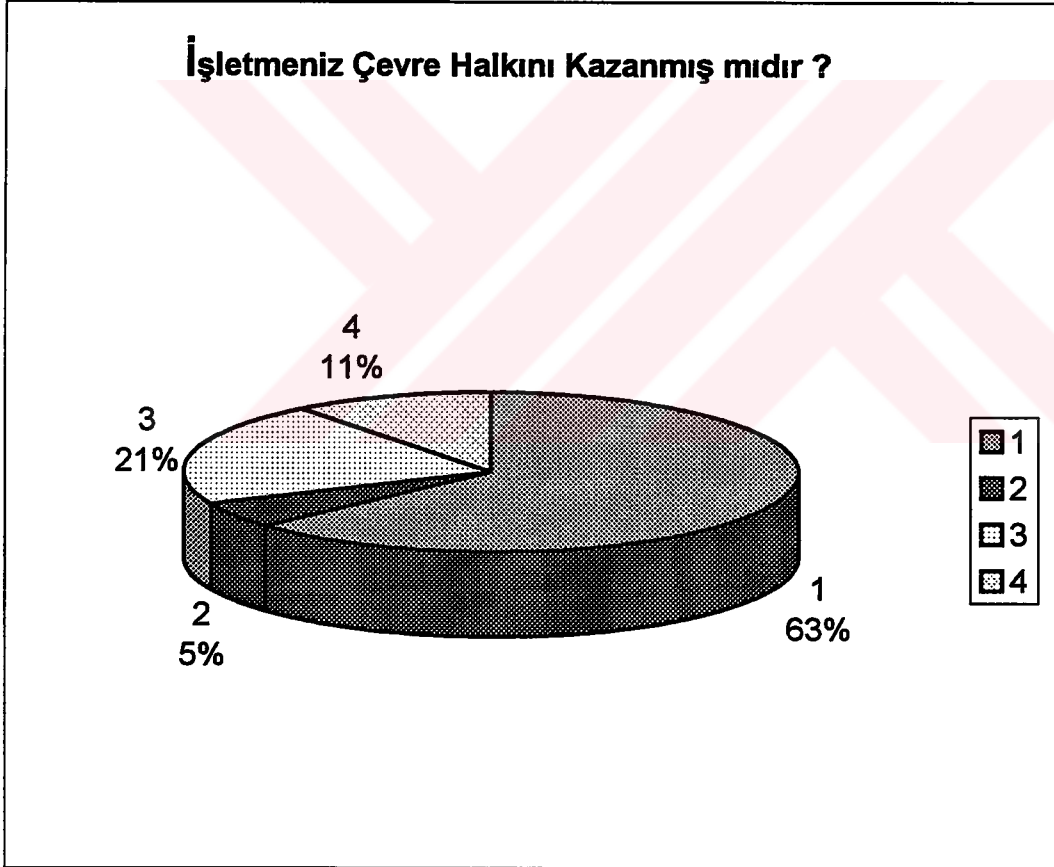
12) Sizce işletmeniz çevre halkını kazanmış mıdır ? Böyle bir çabası var mıdır ? Yoksa ne yapmalıdır ?

- 12 ÇEVRE HALKINI KAZANMIŞTIR
 1 ÇEVRE HALKINI KAZANAMAMIŞTIR
 4 BOŞ
 2 BİLGİM YOK

1
 2
 3
 4

NELER YAPMALIDIR

- 1 DAHA ÇOK ÇABALAMALIDIR
 1 DAHA ÇOK TANITIM YAPILMALIDIR



13) Bu işletmede daha çok hemşehrilerinizin mi çalışmasını istersiniz
hemşehrileriniz değilse bu sizde ne gibi rahatsızlıklar yaratır ?

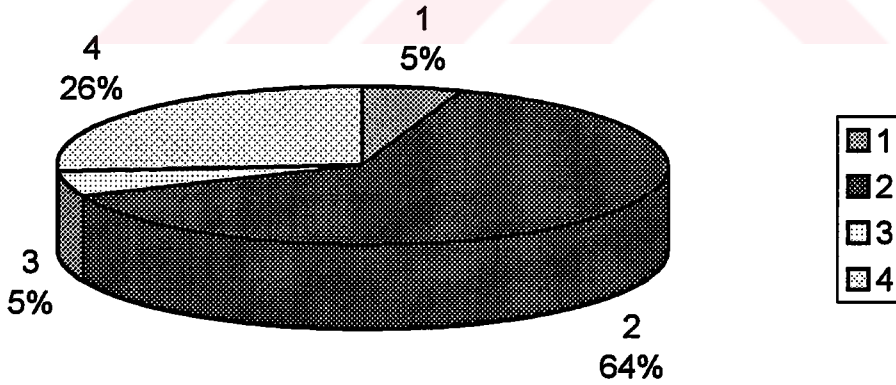
- 1 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞSIN
12 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞMASIN
1 BOŞ
5 FARKETMEZ

1
2
3
4

RAHATSIZLIK YARATIR MI ?

- 4 TAM TERSİ DEĞİŞİK YÖRE İNSANI İLE TANIŞMAK İSTERİM
6 BENCE İHTİYACI OLAN UZMAN İNSAN ÇALIŞMALI
AKRABA VE HEMŞEHRİLER BİRBİRLERİNİ TUTTUĞU İÇİN
5 BİZLER HEP KAYBEDEN OLUYORUZ
1 HEMŞERİLİK KAVRAMINI HOŞ KARŞILAMIYORUM

Hemşehrileriniz Çalışsın mı ?

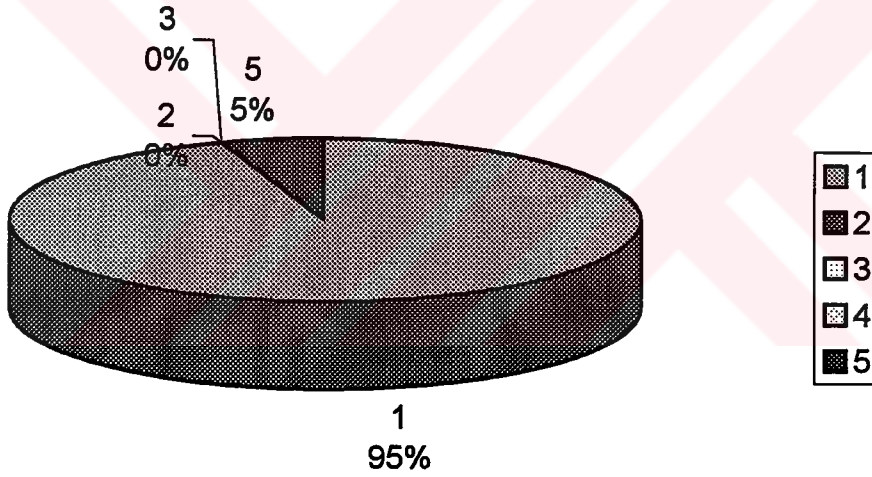


14) Oteliniz piyasada nasıl karşılanıyor ? İtibarlı bir durumu var mı ?
Yoksa Neden ?

18 İTİBARI VARDIR
0 İTİBARI YOKTUR
0 BOŞ
0 MEMNUN OLAN DA VAR OLMAYAN DA
1 FİKRİM YOK

1
2
3
4
5

İşletmenizin İtibarı Var mı ?

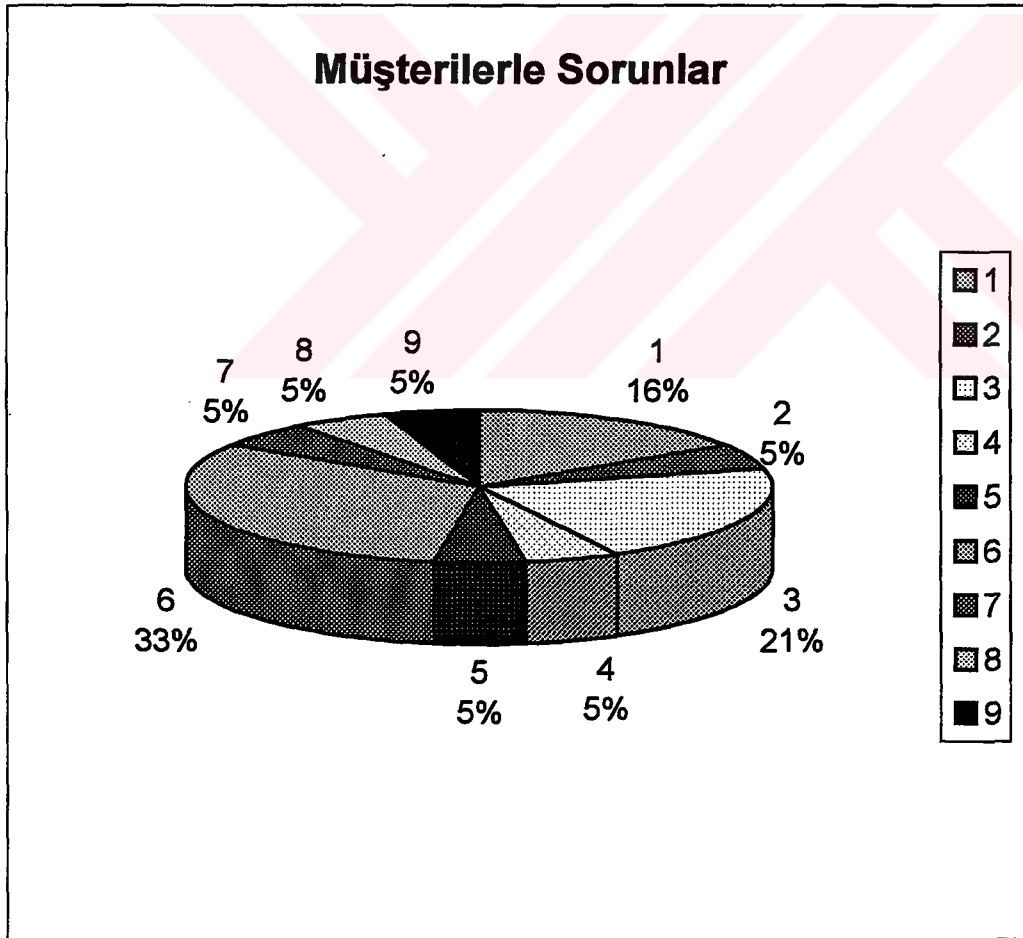


15) Yerli ve yabancı müşterilerin otelinizden başlıca hangi şikayetleri oluyor. Sizce bunların hangilerinde haklılar veya hangilerinde haksızlar. Şikayetleri kaldırmak için sizce ne yapılmalı ?

- 3 MÜŞTERİYLE HIÇ İLGİM YOK
- 1 ŞİKAYET OLDUĞUNU ZANNETMİYORUM
- 4 BÜTÜN ŞİKAYETLER PERSONEL AZLIĞINDAN DOLAYI
- 1 YEMEKLER KONUSUNDA
- 1 YERLİ MÜŞTERİ SORUNLU YABANCILAR SORUNSUZ
- 6 ŞİKAYETLERİ YOK
- 1 UCUZA KALİYORLAR LÜX İSTEMELERİ HAKSIZLIK
- 1 TURİZMDE HER ZAMAN ŞİKAYET OLUR HAKLILAR
- 1 TEKNİK SERVİS PROBLEMİ

1
2
3
4
5
6
7
8
9

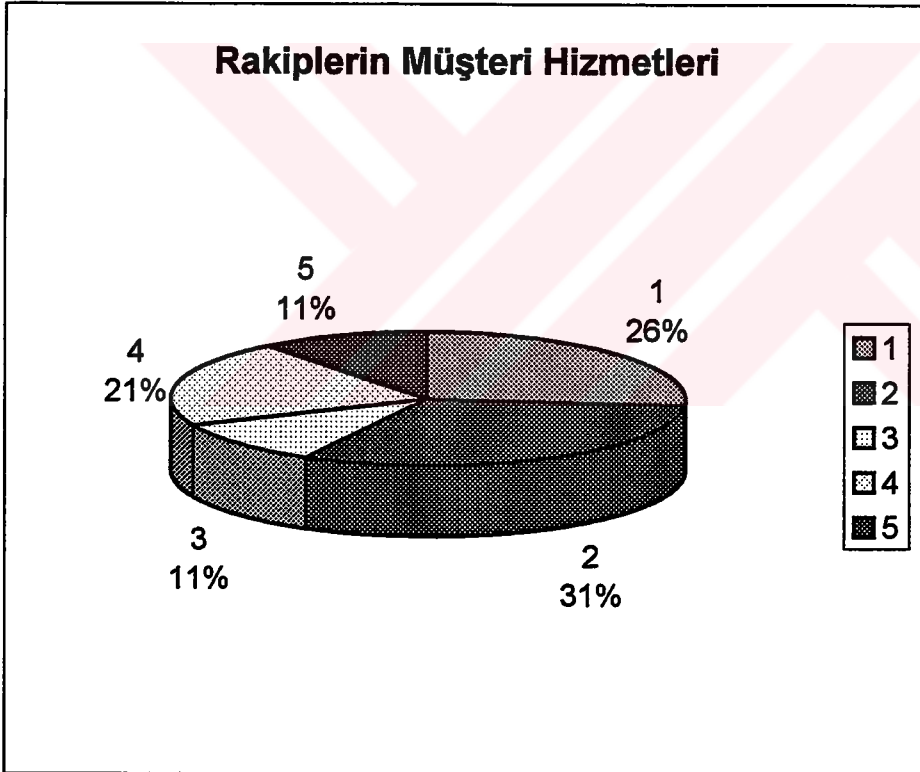
1 EN İYİ ŞEKİLDE HİZMET VERİLMELİ



16) Rakip otellerin müşteri hizmetleri ile karşılaştırdığınızda otelinizi nasıl görüyorsunuz ? Hangilerinde ileri ? Hangisinde gerisiniz Neden ?

5 İLERİ	1
6 GERİ	2
2 BOŞ	3
4 BİLGİM YOK	4
2 HEM İLERİ HEM GERİ	5

3 HER KONUDA İLERİ
 1 GİDERİ ARTIRIP GELİRİ AZALTIYORUZ GECELİK MÜŞTERİ YÜZÜNDEN
 3 AKTİVİTELERİ AZ
 3 PERSONEL YETERSİZ
 2 KALİTEDE ÖNCE PERSONEL SAYISI GERİ

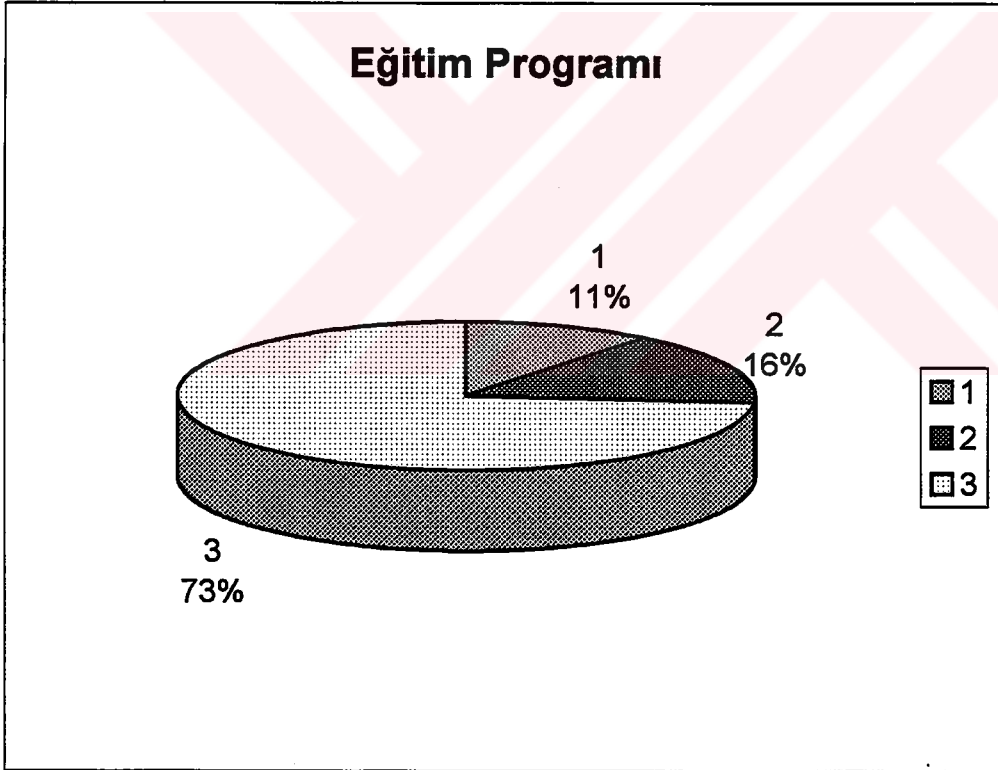


17) Herhangi bir eğitim programına girdiniz mi ? Girdiyseniz konuları nelerdi ? Bunlardan bir yararınız oldu mu ? Ne bakımdan

2 BOŞ
3 EVET
14 HAYIR

1
2
3

1 ÇOK YARARLI
2 SÜRE ÇOK AZDI
1 OTEL İÇİ EĞİTİM
2 SERVİS & MUTFAK



18) Hiç Halkla ilişkiler diye bir söz duydunuz mu ? Ne zaman, Nerede ve Nasıl ?

12 EVET	1
2 HAYIR	2
5 BOŞ	3

7 OTELLERDE VE İŞLETMELERDE
0 ÇEVREDEDEN DUYDUM
3 OKULDA

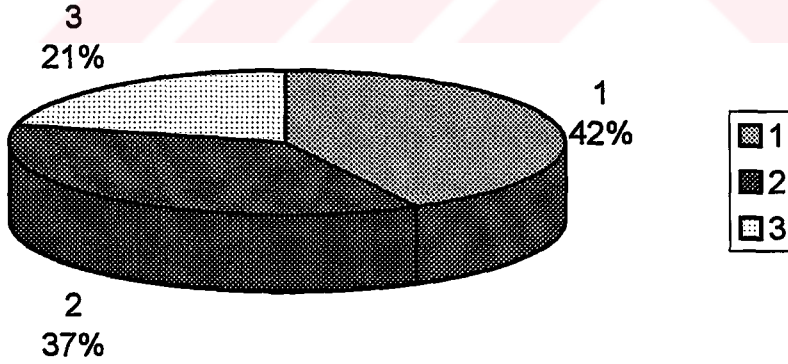


19) Bir halkla ilişkiler hizmetinin sizin işletmenizde de olmasını ister misiniz ? sizce bu nasıl olmalı ?

8 EVET	1
7 HAYIR	2
4 BOŞ	3

- 1 GECELİK ÇALIŞMASAYDIK KESİNLİKLE GEREKİRDİ
 2 ANADOLU GRUPLARIYLA ÇALIŞMASAK GEREKLİ
 1 İNSANLARARASI İLETİŞİMİN KURULABİLMESİ İÇİN GEREKLİ
 BENCE PERSONEL VE MÜŞTERİ İLE İLGİLİ KONULARDA
 4 ANINDA YARDIMCI VE EĞİTİCİ OLMALIDIR
 1 MÜŞTERİ GÖZÜYLE OTELİ İNCELEMELİ VE EKSİKLERİ GİDERMELİ

İşletmenizde Halkla İlişkiler Olmalı mı?

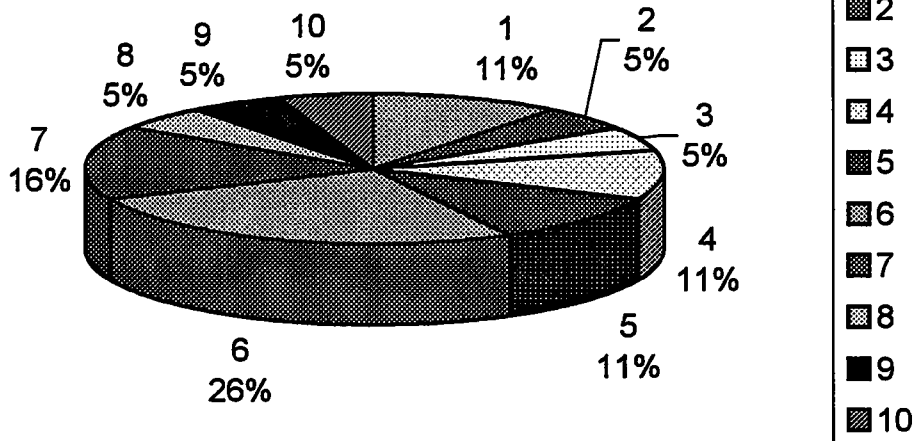


20) İşletmenizde yönetim ile ilişkilerinizde hangi yollar kullanılmaktadır ? Sizce bunlar yeterli mi ? Değilse nasıl olmalı ? Dedikodunun işletmenizde etkisi nedir ? Bunlardan çok rahatsız oluyor musunuz ? Hangi konularda ?

2 DEPARTMAN ŞEFİ KANALIYLA YETERLİ	1
1 DEDİKODU VARDIR	2
1 DEDİKODU YOKTUR	3
2 DEDİKODUYLA İLGİLENMİYORUM	4
2 DİYALOĞUMUZ İYİ	5
5 YÜZ YÜZE	6
3 BOŞ	7
1 BİLGİM YOK	8
1 AÇIKLAMA YAPMAYACAĞIM	9
1 İLETİŞİM KOPUKLUĞU VAR	10

1 İŞLETMEMİZ SIK SIK TOPLANTI YAPMALI
SAĞLIKLI BİLGİ İÇİN BİRİNCİ AĞIZDAN SÜREKLİ
2 BİLGİLENDİRİLMELİ VE DEDİKODUYA YER VERMEMELİYİZ

Yönetim İle İlişkileriniz



SİDE'DEKİ İŞGÖRENLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARI

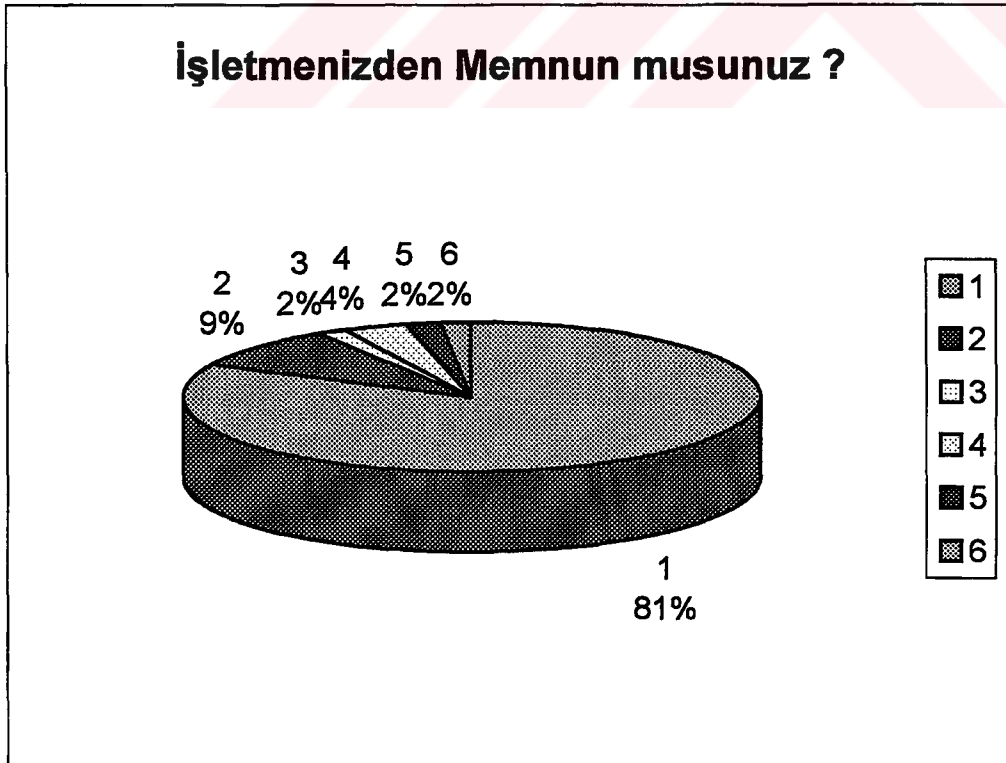
Bu çalışma grubun zincir otellerinden Side'deki işgörenler ile yapılan görüşme ve anket sonucu oluşturulmuştur. Edinilen bilgiler mevcut durum değerlemesi niteliğindedir Side işgöreni yönetici bazında 19 ast konumunda 80 kişiyi kapsamaktadır

Anketi yanıtlayanlar bütün departmanların ast çalışanlarından oluşmaktadır.

Anketi tam olarak 56 işgören yanıtlamıştır.

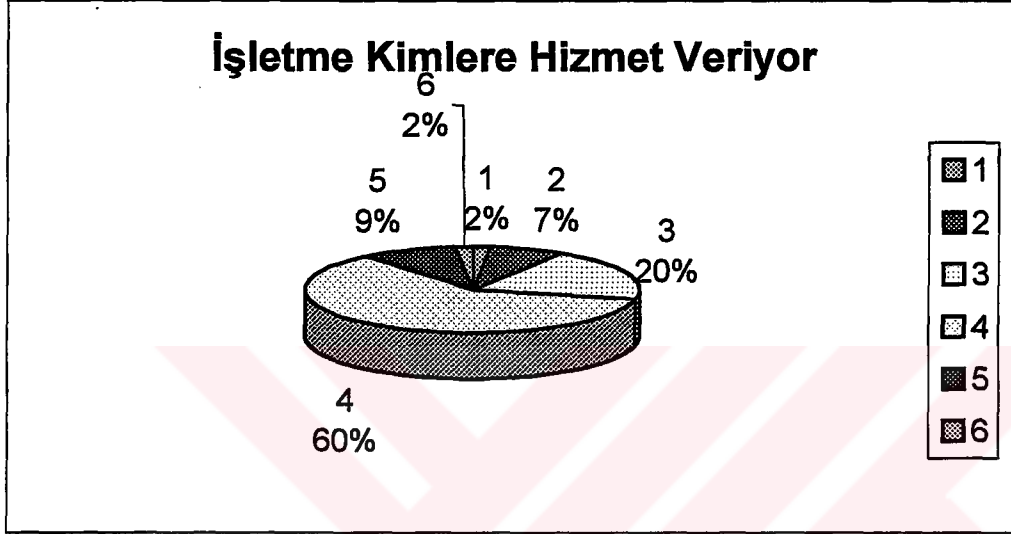
1) Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz ?

46 EVET	1
5 HAYIR	2
1 BAZEN	3
2 BOŞ	4
1 KARARSIZIM	5
1 MEMNUNDUM ARTIK DEĞİLİM	6



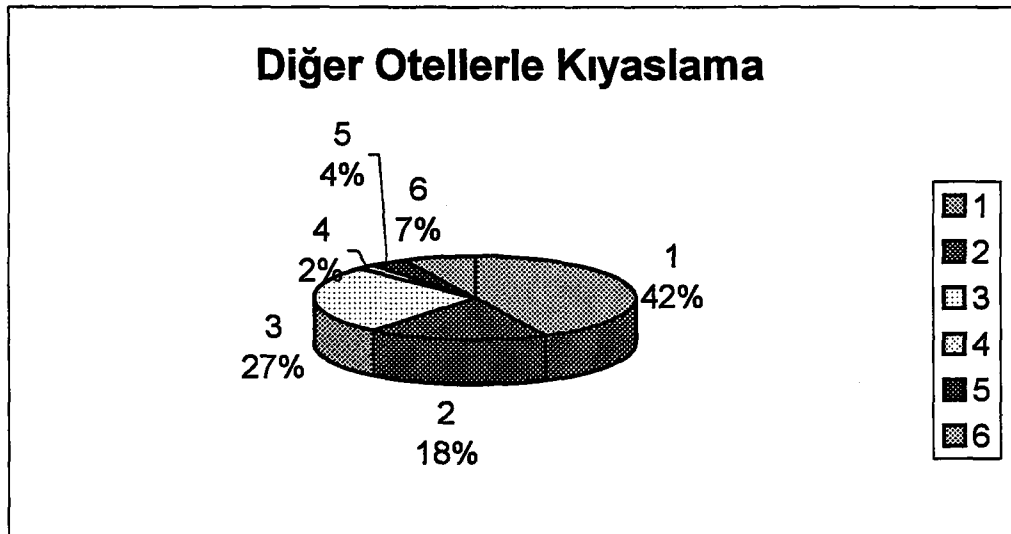
2) Bu işletme sizce kimlere hizmet veriyor ?

1 ÜLKEMİZE VE BİZLERE	1
4 BOŞ	2
11 MÜŞTERİLERE,MÜDÜRLERİMİZE VE ANİMASYONA	3
34 TÜRK VE ` YABANCI TURİSTLERE	4
5 MÜŞTERİLERE VE BİZLERE	5
1 TORPİLLİ OLANLARA VE SİYASİ GÜCÜ OLANLARA	6



3) Diğer otellere baktığınızda sizinkinin durumunu nasıl görüyorsunuz ?

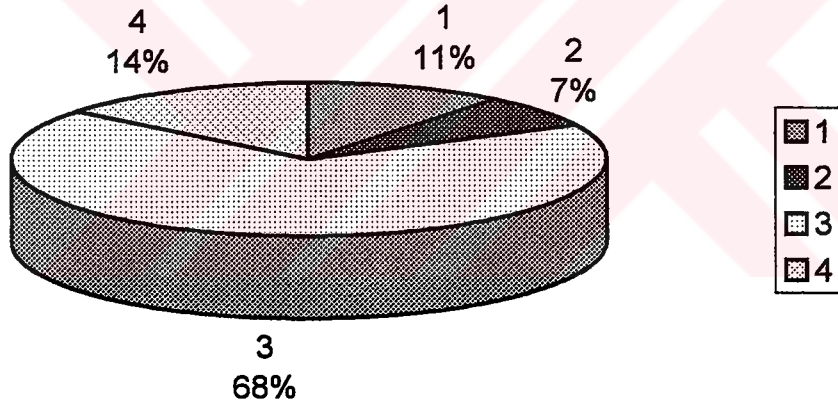
24 İYİ	1
10 NORMAL	2
15 KÖTÜ	3
1 EKSİKLİKLER DÜZELİRSE İYİ	4
2 DİĞERLERİ HAKKINDA FİKRİM YOK	5
4 BOŞ	6



4) Genelde yařamınızdan memnun musunuz ? Yoksa bařka bir hayatı mı dűřűnűrsűnűz ?

6 MEMNUNUM AMA DAHA RAHAT YAşAMAK İSTERDİM	1
4 MEMNUN DEĞİLİM, BAřKA YAřAM DűřűNűRDÜM	2
38 MEMNUNUM İLERİSİ İÇİN PLANLARIM VAR	3
8 BOş	4

Yaşamınızdan Memnun musunuz ?



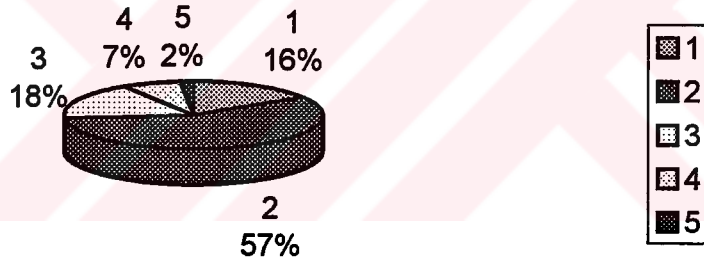
5) İşletmeniz hakkında yeterli bilginiz var mı ? Daha fazlasını ister miydiniz ? Hangi konularda ?

9 EVET BİLGİM VAR AMA DAHA FAZLASINI İSTERİM	1
32 BİLGİM YOK BİLGİYE İHTİYACIMIZ VAR FAZLASIYLA	2
10 YETERLİ BİLGİM VAR	3
4 BOŞ	4
1 BENİM İÇİN ÖNEMLİ YOK	5

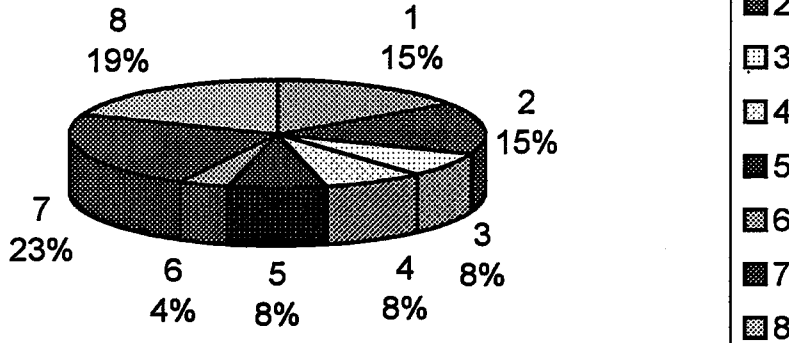
KONU BAŞLIKLARI

4 İŞLETMENİN TÜM DİĞER OTELLERİ, ÇALIŞANLARI	1
4 GRUBUMUZU AYRINTILI TANIMAK İSTERİM	2
2 PERSONEL HAKKINDA DÜŞÜNÜLENLERİ	3
2 İŞLETMENİN GİDİŞATI VE OPERASYON BİLGİLERİ	4
2 İŞLETMENİN İŞLEYİŞİ, AMACI, YAPMAK İSTEDİKLERİ	5
1 MESLEKİ EĞİTİM	6
6 SEMİNERLER İSTİYORUZ	7
5 HER KONUDA	8

İşletme Hakkında Yeterli Bilginiz Var mı?



Konu Başlıkları



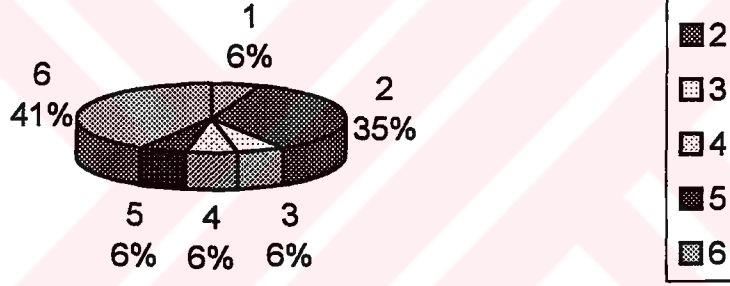
3) İşletmenizden size hangi konularda bilgi verilmektedir. Sizce bunlar yeterli mi ?

KONU BAŞLIKLARI

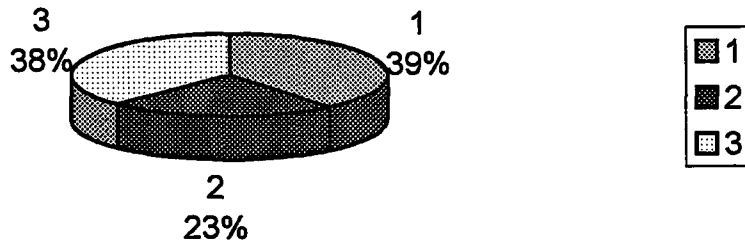
1 HER KONUDA	1
6 DEPARTMANLA İLGİLİ	2
1 MESLEKİ	3
1 İŞLETME GELİR GİDER TABLOLARI	4
1 OTEL VE ŞİRKET HAKKINDA	5
7 HİÇBİR KONUDA	6

22 BOŞ	1
13 YETERLİ	2
21 YETERSİZ	3

İşletmeniz Hangi Konularda Bilgi Veriyor

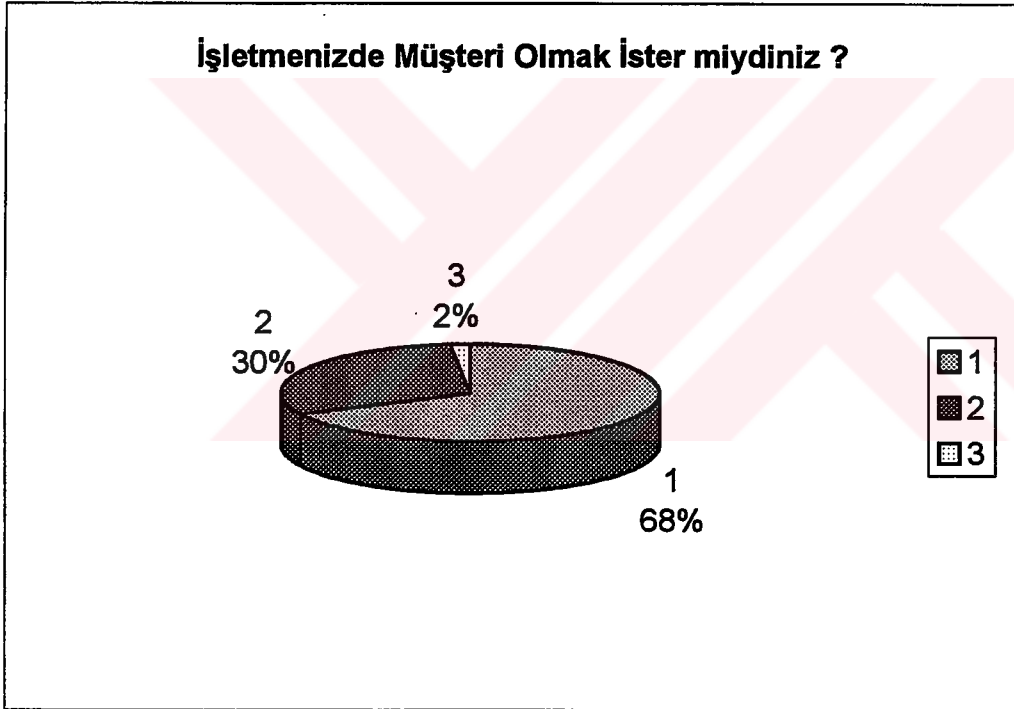


İşletmenizin Verdiği Bilgiler Yeterli mi?



7) Siz müşteri olsanız otelinizde kalmak ister miydiniz yoksa başka bir otele mi gitmek isterdiniz ? Neden ?

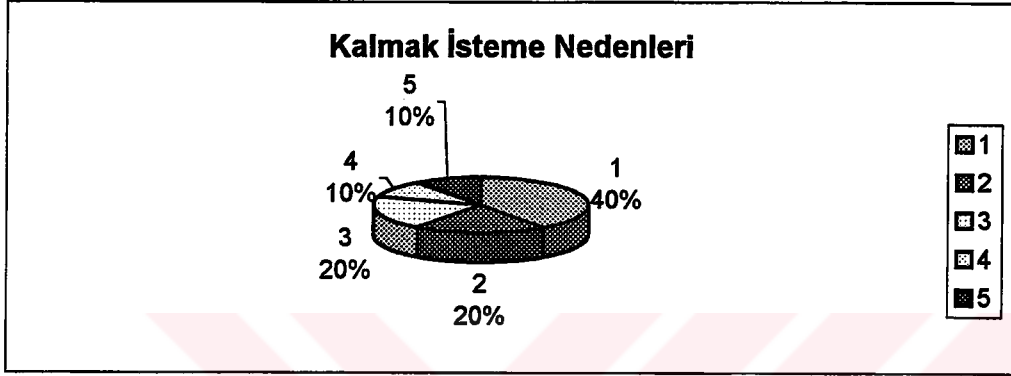
38 KALMAK İSTERDİM	1
17 KALMAK İSTEMEZDİM	2
1 BOŞ	3



NEDENLER

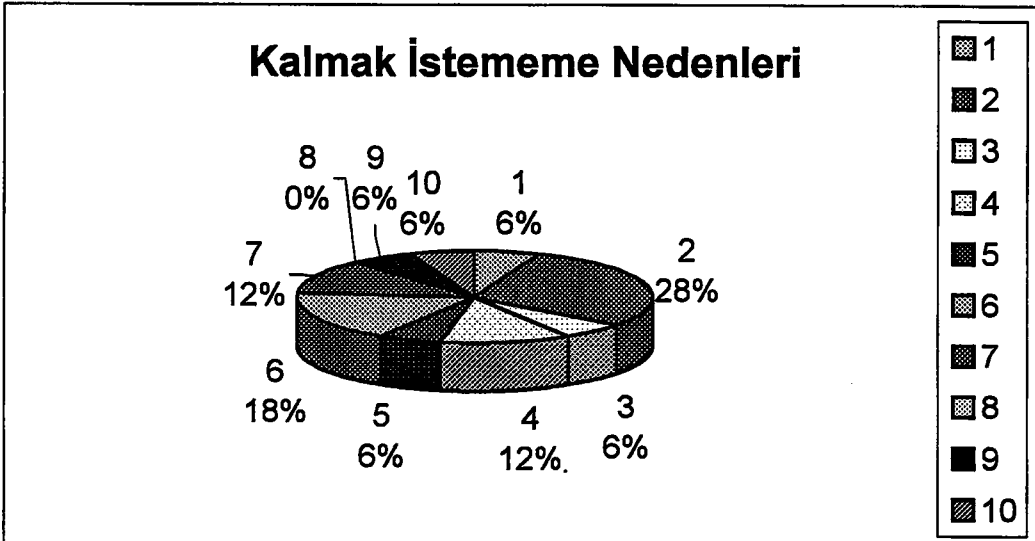
KALMAK İSTEME NEDENLERİ

4 TATİL YAPILACAK BİR OTEL	1
2 GÜZEL VE KALİTELİ BİR OTEL	2
2 HİZMET YETERLİ	3
1 ÇALIŞKAN VE GÜLERYÜZLÜ ALT KADRO VAR	4
1 GÜÇLÜ VE İYİ BİR ŞİRKET	5



KALMAK İSTEMEME NEDENLERİ

1 EKSİKLİKLERİ BİLİYORUM	1
5 OTELİN FİZİKSEL ŞARTLARI KÖTÜ	2
1 YETERİNCE AKTİVİTE YOK	3
2 ZAMANSIZ TAMİRAT İŞLERİ MÜŞTERİYİ RAHATSIZ EDİYOR	4
1 ELEMAN YETERSİZLİĞİNDEN DOLAYI HİZMET KÖTÜ	5
3 ANİMASYON ÇOK KÖTÜ	6
2 HEM BİNA KÖTÜ HEM DE SERVİS ÇOK KÖTÜ	7
OTEL ESKİ, ARAÇLAR ESKİ SAĞLIKLI VE TEMİZ	8
1 KOŞULLARDA HİZMET VERİLEMEYOR	9
1 PERSONEL EKSİKLİĞİ DOLAYISIYLA YETERİNCE HİZMET VERİLEMEYOR	10



8) Bu otele işe başladığınızdan bugüne kadar ilişkileriniz iyiye mi yoksa kötüye mi gitti ?
İyiye gittiye hangi konularda oldu ? Kötüye gittiye hangi konularda oldu ?

35 İYİYE GİTTİ	1
10 KÖTÜYE GİTTİ	2
9 BOŞ	3
2 HEM İYİ HEM KÖTÜ	4

NEDENLER

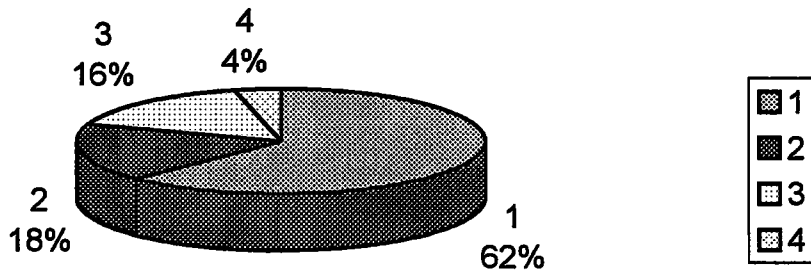
İYİYE GİTME

- 5 ARKADAŞ SAHİBİ OLDUM
- 1 MADDİ YÖNDEN
- 4 DEĞİŞİK İNSANLAR TANIDIM
- 2 BİRLİK BERABERLİK VAR
- 1 HER KONUDA
- 1 DÜZENLİ ÇALIŞMA
- 1 KENDİMİ GELİŞTİRDİM
- 1 İŞİMİZDEN MEMNUNUZ

KÖTÜYE GİTME

- 3 ÜSTLERLE KÖTÜYE GİDİYOR
- 1 ADİL DAVRANILMIYOR
- HER DEPARTMAN KENDİ İŞİNİ YAPMALI BAŞKALARININ İŞİNE
- 1 KARIŞILMASI ÇOK YANLIŞ
- 1 İLETİŞİM KOPUKLUĞU VAR
- 1 VERİLEN SÖZLER TUTULMUYOR

İşletmedeki İlişkiler



9) Yöneticilerinizi sizinle ilişkileriniz açısından nasıl buluyorsunuz ?
Size göre başlıca iyi ve yanlış tutumları hangileridir ?

8 BOŞ	1
27 İYİ BULUYORUM	2
15 KÖTÜ BULUYORUM	3
0 BAZILARI HARİÇ İYİ	4
5 NORMAL	5
1 HEM İYİ HEM KÖTÜ	6

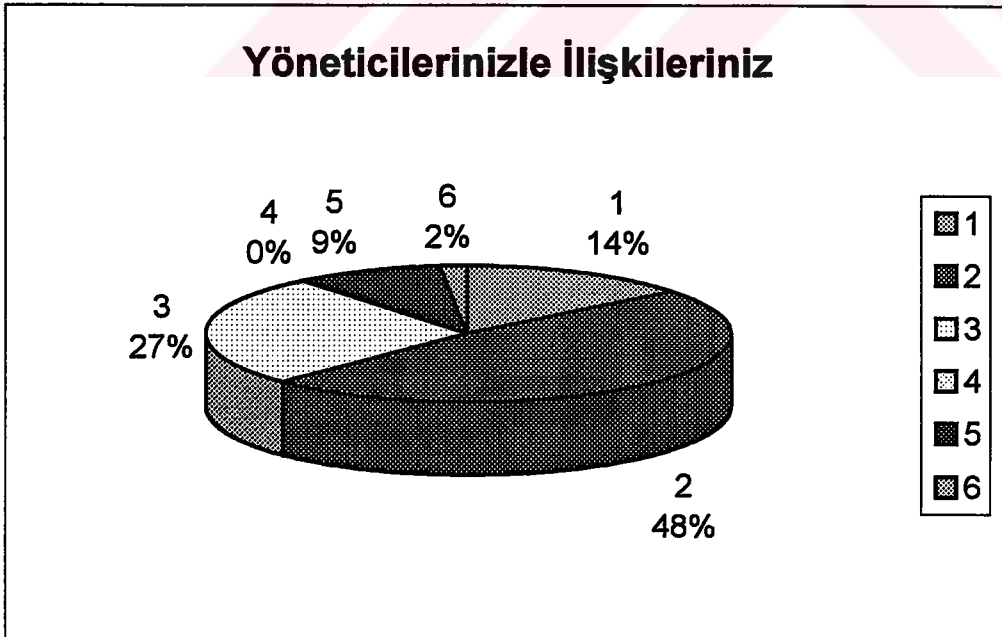
TUTUMLAR

İYİ OLANLAR

1 İNSANLARI KAYBETMEYE DEĞİL KAZANMAYA ÇALIŞIYORLAR

YANLIŞ OLANLAR

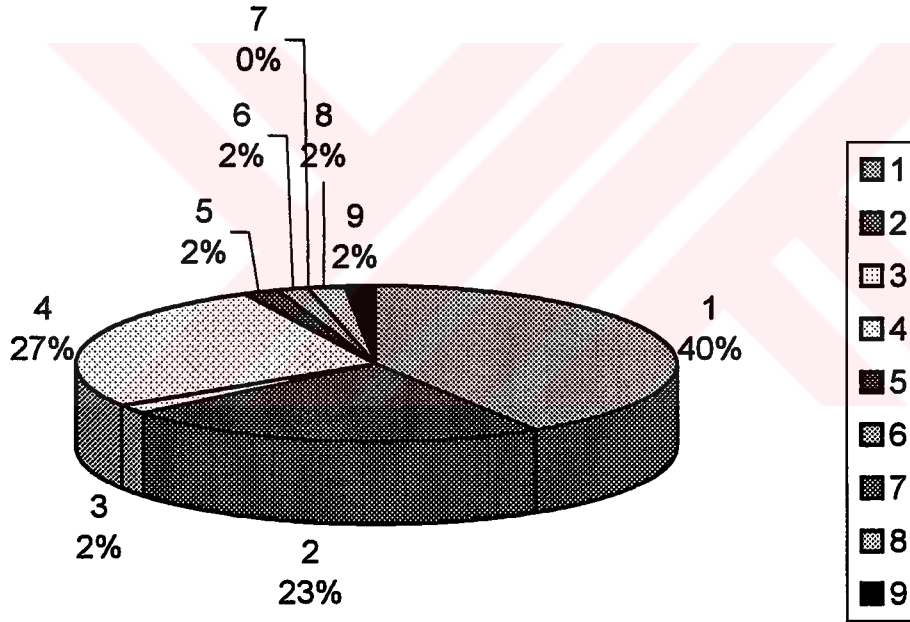
- 1 ÖNYARGILILAR
- 3 KADRO SEÇİMİ YANLIŞ YAPILIYOR
- 1 İLETİŞİMİMİZ YOK
- 3 KÜÇÜK GÖRÜYÖRLER BİZLERİ
- HİÇ SORUN EDİLMEYECEK KONULARI BÜYÜTÜYÖRLER BÖYLECE
- 1 ÇALIŞMA MORALİMİZİ BOZUYÖRLER
- 4 HEPİMİZE EŞİT DAVRANILMALI



10) Yabancı müşterilerle ilişkileriniz de hangi sorunlarınız oluyor ?

23 YABANCI DİL	1
13 BOŞ	2
1 İLETİŞİM HİÇ YOK	3
15 SORUNUM YOK	4
1 OTELİN FİZİKSEL ŞARTLARI YÜZÜNDEN SORUN VAR	5
1 ELEMEN YETERSİZLİĞİ	6
YÖNETİCİLERE GÖSTERİLEN AŞIRI İLGİ DİĞER MÜŞTERİLERİ	7
1 RAHATSIZ EDİYOR VE DİKKAT ÇEKİYOR	8
1 HİZMET EKSİKLİĞİ, TEKNİK PROBLEMLER	9

Yabancı Müşterilerle İlişkiler



11) Sizce işletmeniz bir çalışan olarak sizi kazanabilmiş midir ?
Kazanmışsa veya kazanamamışsa bunun nedenlerini açıklayınız ?

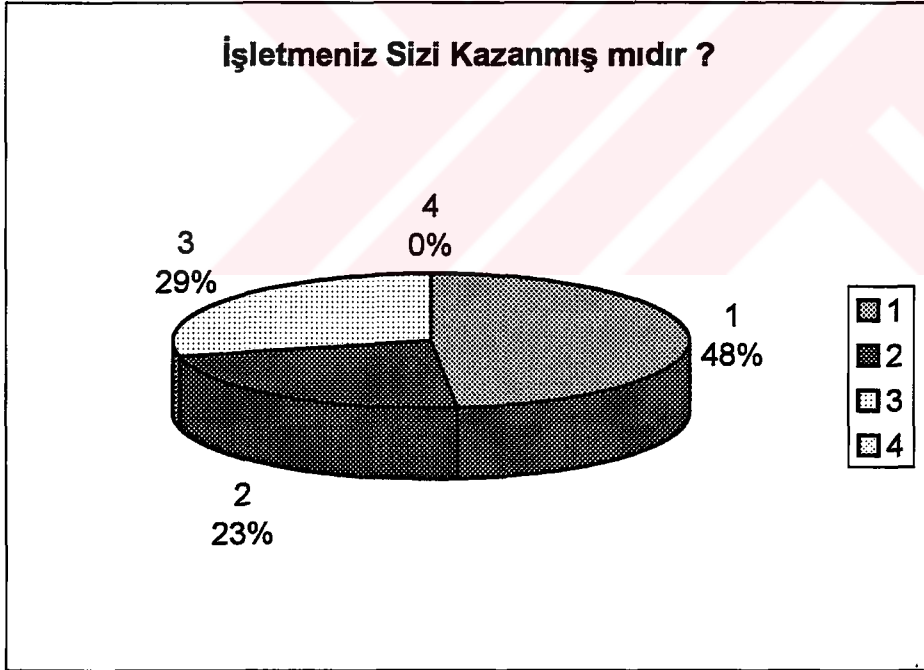
27 KAZANMIŞTIR	1
13 KAZANAMAMIŞTIR	2
16 BOŞ	3
0 KARARSIZIM	4

KAZANMA NEDENLERİ

- 4 İŞLETMEYİ BEN SAHİPLENDİM
- 1 İŞGÖRENE DEĞER VERİLİYOR
- 1 İLİŞKİLERİM İYİ HERKESE

KAZANAMAMA NEDENLERİ

- 3 PERSONELE DEĞER VERİLMİYOR
- 1 GELECEĞİM BELİRSİZ PLAN YAPAMIYORUM
- YÖNETİCİLERİN SİYASİ BAĞLANTILARI YÜZÜNDEN PROFESYONEL
- 1 YÖNETİCİ OLMAMASI
- 2 HAKETTİĞİM YERDE DEĞİLİM

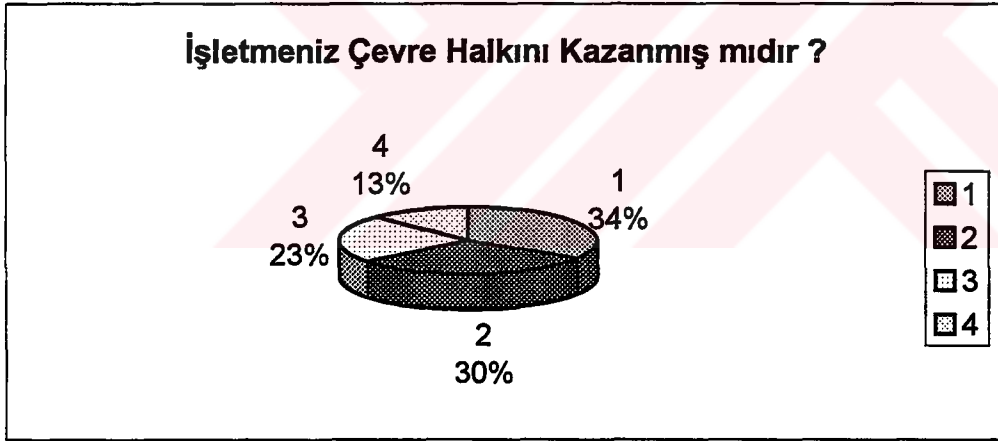


12) Sizce işletmeniz çevre halkını kazanmış mıdır ? Böyle bir çabası var mıdır ? Yoksa ne yapmalıdır ?

19 ÇEVRE HALKINI KAZANMIŞTIR	1
17 ÇEVRE HALKINI KAZANAMAMIŞTIR	2
13 BOŞ	3
7 BİLGİM YOK	4

NELER YAPMALIDIR

- 10 DAHA ÇOK ÇABALAMALIDIR
- 6 DAHA ÇOK TANITIM YAPILMALIDIR
- 2 DAHA İYİ İLİŞKİLER KURMALIDIR
- 8 HALKLA İLİŞKİLERİMİZ İYİ DEĞİL

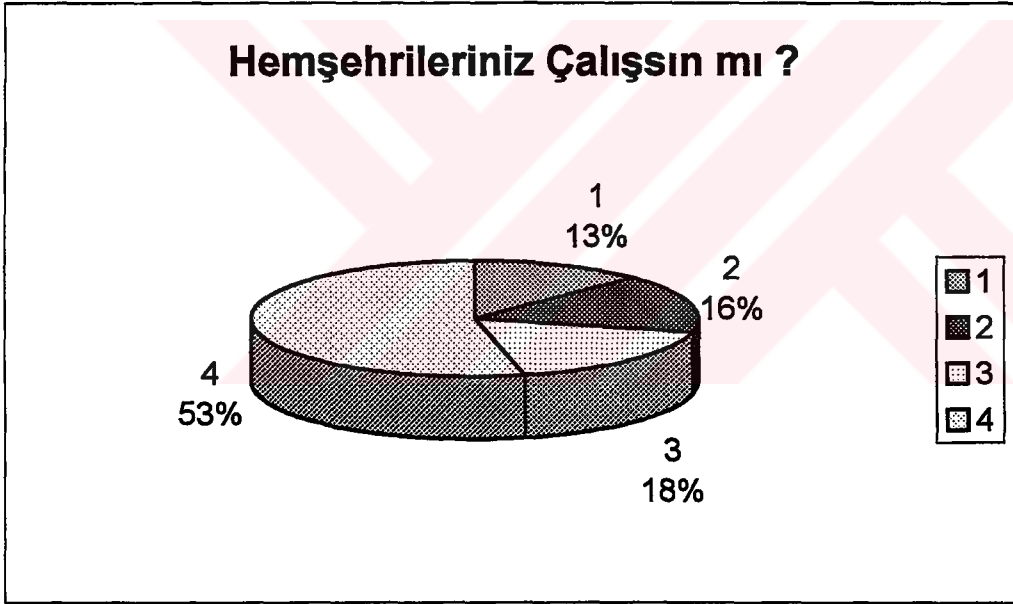


13) Bu işletmede daha çok hemşehrilerinizin mi çalışmasını istersiniz
hemşehrileriniz değilse bu sizde ne gibi rahatsızlıklar yaratır ?

7 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞSIN	1
9 HEMŞEHRİLERİM ÇALIŞMASIN	2
10 BOŞ	3
30 FARKETMEZ	4

RAHATSIZLIK YARATIR MI ?

- 3 TAM TERSİ DEĞİŞİK YÖRE İNSANI İLE TANIŞMAK İSTERİM
1 EVET HER ZAMAN YARATİYOR BU OTELDE DE VAR
13 BENCE İŞTEN ANLAYAN GÜVENİLİR İNSAN ÇALIŞMALI
AKRABA VE HEMŞEHRİLER BİRBİRLERİNİ TUTTUĞU İÇİN
1 BİZLER HEP KAYBEDEN OLUYORUZ



14) Oteliniz piyasada nasıl karşılanıyor ? İtibarlı bir durumu var mı ?
Yoksa Neden ?

35 İTİBARI VARDIR

4 İTİBARI YOKTUR

15 BOŞ

0 MEMNUN OLAN DA VAR OLMAYAN DA

2 FİKRİM YOK

1

2

3

4

5

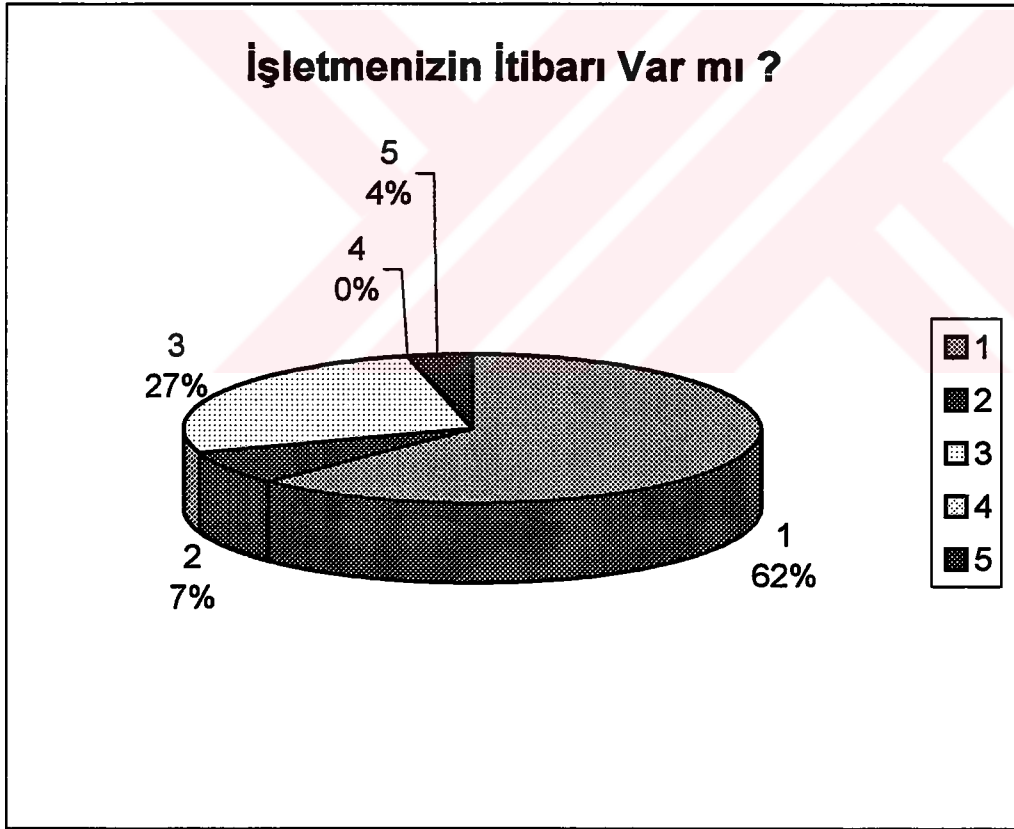
NEDENLERİ

1 HALA ESKİ OTELİN İSMİ İLE ANILIYOR

1 İSİM OLARAK BİR ŞEY İFADE ETMİYOR

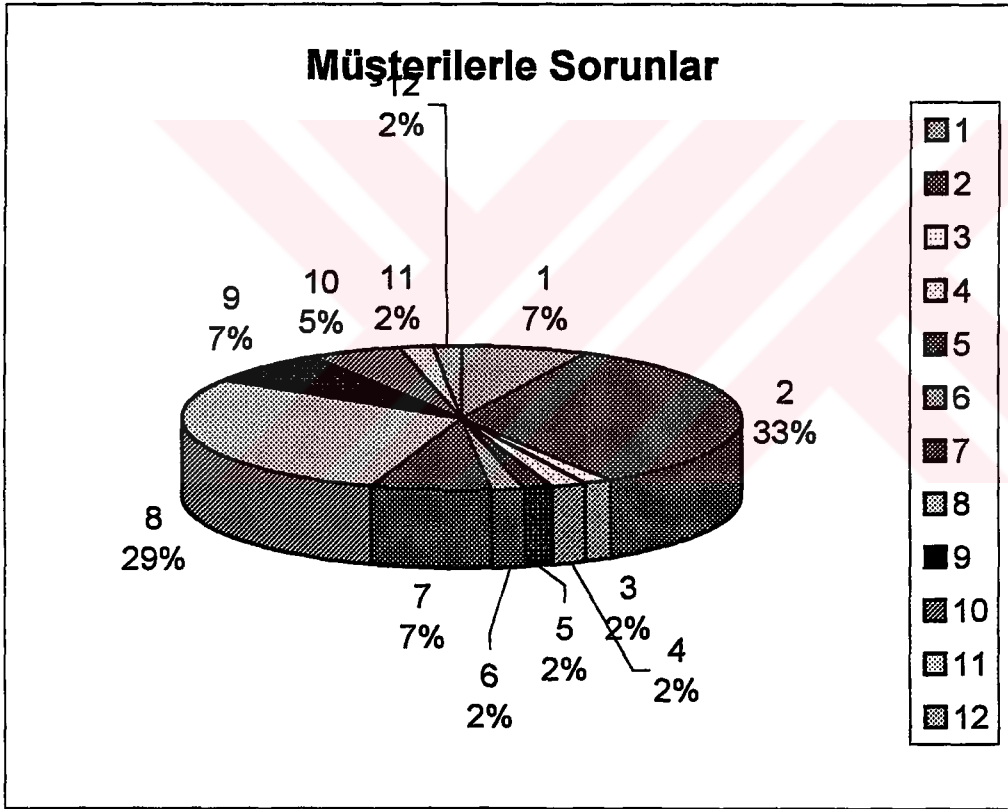
1 OTELİN GÖRÜNÜMÜ MALZEME KISITLI

3 SADECE İYİ MAAŞ VERDİĞİ SÖYLENİYOR



15) Yerli ve yabancı müşterilerin otelinizden başlıca hangi şikayetleri oluyor. Sizce bunların hangilerinde haklılar veya hangilerinde haksızlar. Şikayetleri kaldırmak için sizce ne yapılmalı ?

4 İŞLETMENİN FİZİKSEL SORUNLARI	1
19 BOŞ	2
1 BİLGİM YOK	3
1 EĞLENCE AKTİVİTELERİ YETERSİZ	4
1 YERLİ MÜŞTERİ SORUNLU YABANCILAR SORUNSUZ	5
1 İYİ İLETİŞİM KURAMIYORUZ	6
4 ŞİKAYETLERİ YOK	7
16 YETERLİ HİZMET VERİLEMİYOR	8
4 ODALAR ÇOK ESKİ YILDIZLAR HAKEDİLMİYOR	9
3 MÜŞTERİ HER KONUDA HAKLIDIR	10
1 MÜŞTERİ ŞİKAYETİ BİTMEZ	11
1 OTELİN FİZİKSEL KOŞULLARI, ELEMAN YETERSİZLİĞİ	12



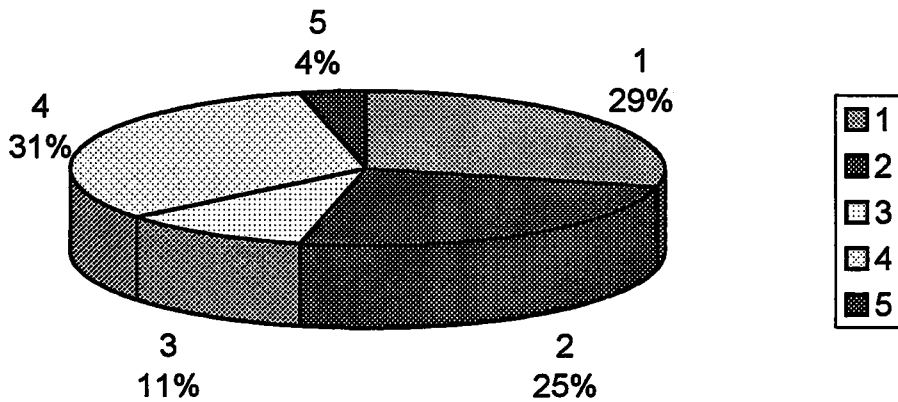
- 1 ACILAN BÜTÜN PERSONELLE KALİTEYİ ARTTIRMAK İÇİN TOPLANTI YAPILMALI
- 1 YÖNETİCİLERİMİZ ÇOK KÖTÜ
- 7 EN İYİ ŞEKİLDE HİZMET VERİLMELİ
- 2 EKSİK VE YANLIŞLARI HEMEN DÜZELTMEK GEREKİR
- 1 PERSONEL YETERSİZ VE MOTİVASYONSUZ
- 1 DAHA İYİ HİZMET İÇİN PERSONEL ALINMALI
- BİNA KÖTÜ, AKTİVİTE YERLERİ ÇOK DAR, PERSONEL
- 6 YETERSİZ, DİL BİLMİYORUZ SORUN VAR
- 1 OTELDE YENİDEN YAPILANMAYA GİDİLMELİ
- 1 HERKES UZMAN OLDUĞU İŞİ YAPMALI

16) Rakip otellerin müşteri hizmetleri ile karşılaştığınızda otelinizi nasıl görüyorsunuz ? Hangilerinde ileri ? Hangisinde gerisiniz Neden ?

16 İLERİ	1
14 GERİ	2
6 EŞİT	3
18 BOŞ	4
2 BİLGİM YOK	5

- 1 HER KONUDA İLERİ
- 2 HİZMET İYİ
- 1 BU KADAR UCUZ KİMSE SATAMAZ
- 2 BİNA KÖTÜ
- 1 PERSONELİN DİL BİLGİSİ ARTTIRILMALI
- 3 MÜŞTERİ HİZMETLERİMİZ ÇOK KÖTÜ
- 2 PERSONEL YETERSİZ
- 1 OTELİMİZİN KALİTESİ ARTTIRILMALI
- REKABET ÇOK VE REKABET EDECEK
- 1 GÜCÜMÜZ OLMALI MÜŞTERİYE HİZMET ÇOK ÖNEMLİ
- 1 MÜŞTERİYE AYRILAN ZAMAN ÇOK DAHA FAZLA OLUYOR
- 1 BAZI KONULARDA ÇOK ACEMİCE DAVRANIYORUZ
- 1 SERVİS PERSONELİ İYİ
- 1 SİSTEM OLARAK GERİ

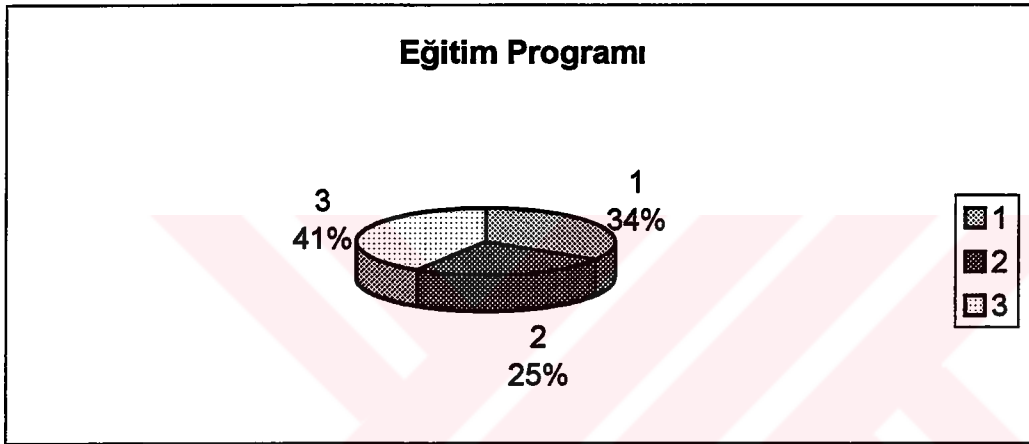
Rakiplerin Müşteri Hizmetleri



17) Herhangi bir eğitim programına girdiniz mi ? Girdiyseniz konuları nelerdi ? Bunlardan bir yararınız oldu mu ? Ne bakımdan

19 BOŞ	1
14 EVET	2
23 HAYIR	3

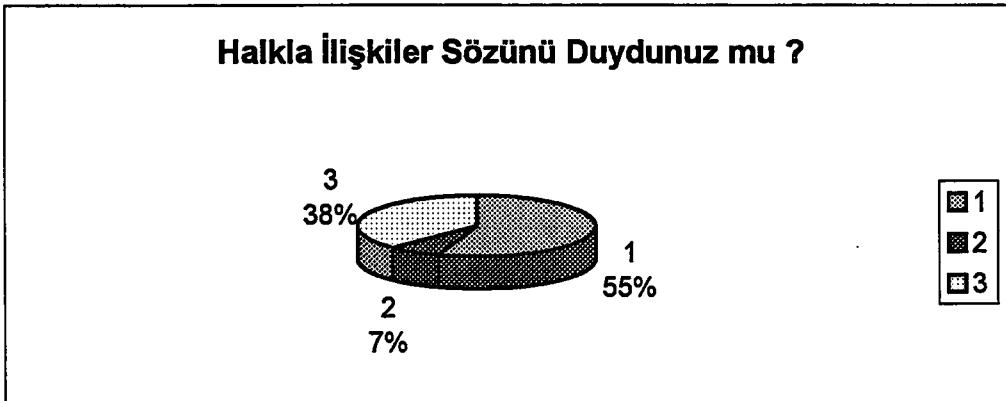
7 ÇOK YARARLI
5 OTEL İÇİ EĞİTİM
4 MESLEKİ
0 İŞİMDE EKSİKLERİMİ GÖRDÜM



18) Hiç Halkla ilişkiler diye bir söz duyduunuz mu ? Ne zaman, nerede ve Nasıl ?

31 EVET	1
4 HAYIR	2
21 BOŞ	3

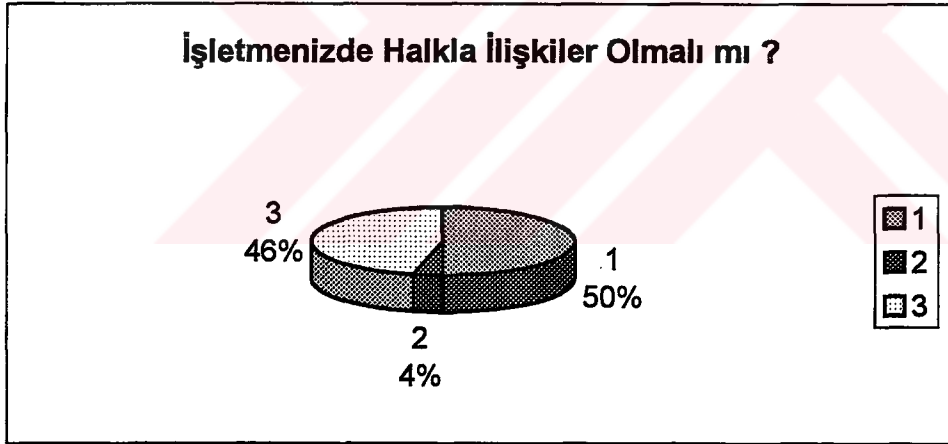
21 OTELLERDE VE İŞLETMELERDE
1 ÇEVREDEN DUYDUM
0 OKULDA



19) Bir halkla ilişkiler hizmetinin sizin işletmenizde de olmasını ister misiniz ? sizce bu nasıl olmalı ?

28 EVET	1
2 HAYIR	2
26 BOŞ	3

- 10 KESİNLİKLE AKTİF OLMALI BURADA YOK
 PERSONELİN SORUNLARIYLA İLGİLENMELİ
 4 VE ÇÖZÜM ÜRETMEYE ÇALIŞMALI
 8 GERÇEKTEN UZMAN BİRİSİ GELECEKSE EVET
 5 İNSANLARARASI İLETİŞİMİN KURULABİLMESİ İÇİN GEREKLİ
 BENCE PERSONEL VE MÜŞTERİ İLE İLGİLİ
 14 KONULARDA ANINDA YARDIMCI VE EĞİTİCİ OLMALIDIR
 5 MÜŞTERİ GÖZÜYLE OTELİ İNCELEMELİ VE EKSİKLİKLERİ GİDERMELİ
 1 ÇOK ÖNEMLİ BİR DEPARTMAN MUTLAKA OLMALI

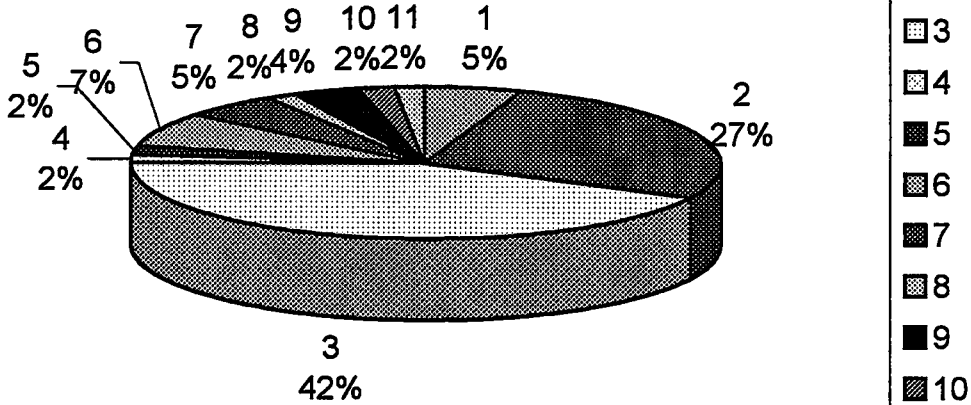


20) İşletmenizde yönetim ile ilişkilerinizde hangi yollar kullanılmaktadır ?
Sizce bunlar yeterli mi ? Değilse nasıl olmalı ? Dedikodunun işletmenizdeki etkisi nedir ?
Bunlardan çok rahatsız oluyor musunuz ? Hangi konularda ?

3 ŞEFLER KANALIYLA	1
15 DEDİKODUDAN RAHATSIZIZ	2
24 BOŞ	3
1 BİLGİM YOK	4
1 YORUM YOK -	5
4 YETERLİDİR	6
3 KİŞİLERE EŞİT DAVRANIN LÜTFEN	7
1 SORUN YOK	8
2 İLETİŞİM KOPUKLUĞU VAR	9
1 TOPLANTI VE YÜZYÜZE	10
1 SÜREKLİ EMİR VERİLEREK	11

- 1 İŞLETMEMİZ SIK SIK TOPLANTI YAPMALI
SAĞLIKLI BİLGİ İÇİN BİRİNCİ AĞIZDAN SÜREKLİ
1 BİLGİLENDİRİLMELİ VE DEDİKODUYA YER VERMEMELİYİZ
HİYERARŞİK BİR DÜZEN VAR BU DA AŞIRI BÜROKRASİ OLUŞTURUYOR.
PROBLEMLERİN ÇÖZÜMÜ HADDİNDEN FAZLA UZAMAKTA ÇOK GEREKSİZ
BENCE İŞLERİ KENDİMİZ ZORLAŞTIRIYORUZ. PERSONELİN GELECEĞİ HEP
1 DEDİKODU YOLUYLA BİLGİLENDİRİLİYOR RAHATSIZIM

Yönetim İle İlişkileriniz

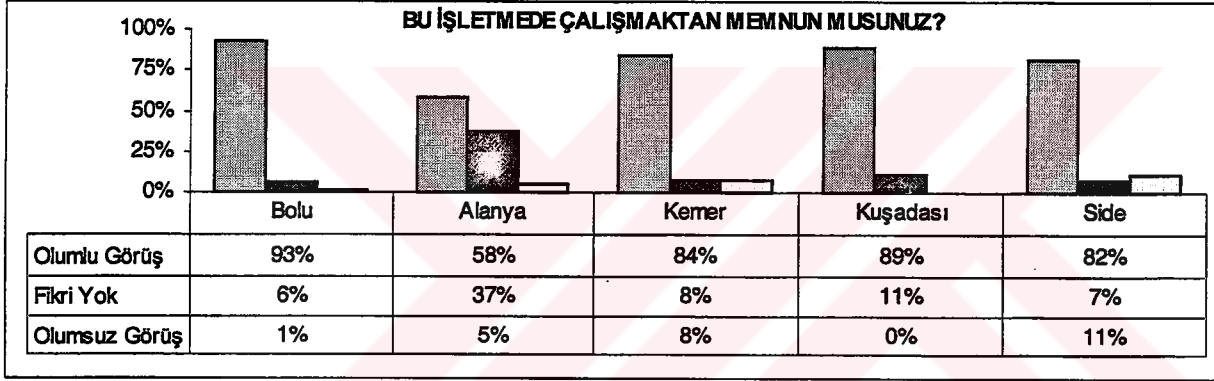


6.4 . SORU BAZINDA KARŞILAŞTIRMALI TABLOLAR

20 sorudan seçilen 13'ü için karşılaştırmalı tablo ve sütun grafikleri otellerin durumunu görme açısından bir fikir sahibi olmamıza yardım edecektir. Ancak 13 sorunun yanıtlarının homojen olması nedeniyle sadece yanıtları tüm oteller için benzer biçimde sınıflandırılanlar alınmış diğer sorular için karşılaştırma yapılamamıştır.

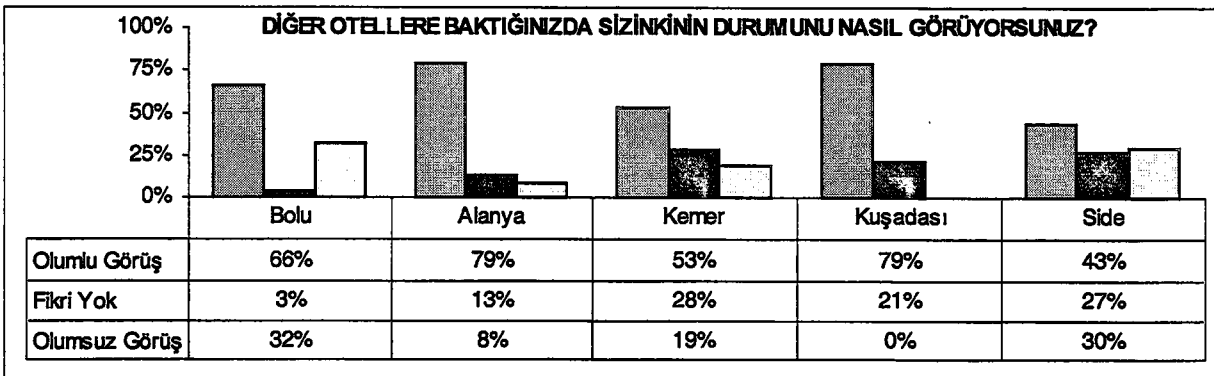
1) Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	92	%93	6	%6	1	%1	99
Alanya Oteli	22	%58	14	%37	2	%5	38
Kemer Oteli	95	%84	10	%8	10	%8	115
Kuşadası Oteli	17	%89	2	%11	0	%0	19
Side Oteli	46	%82	4	%7	6	%11	56



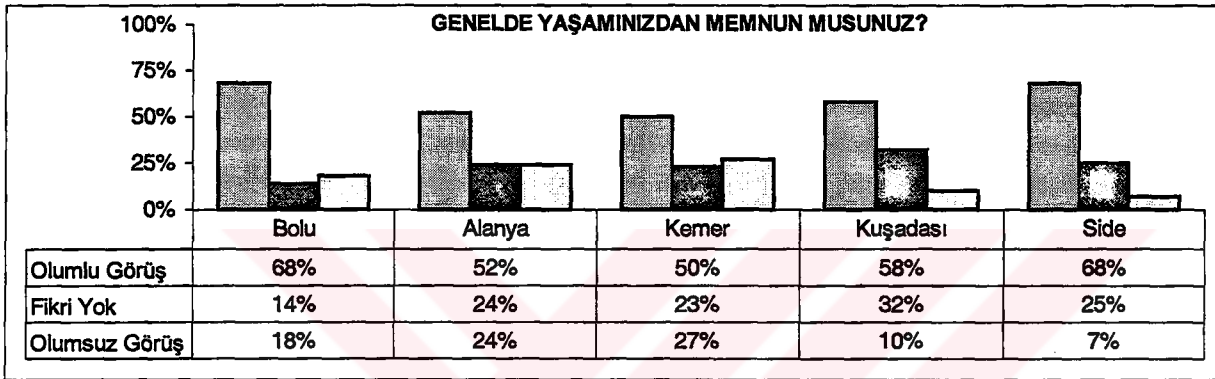
2) Diğer otellere baktığınızda sizinkinin durumunu nasıl görüyorsunuz?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	65	%66	3	%3	31	%32	99
Alanya Oteli	30	%79	5	%13	3	%8	38
Kemer Oteli	61	%53	32	%28	22	%19	115
Kuşadası Oteli	15	%79	4	%21	0	%0	19
Side Oteli	24	%43	15	%27	17	%30	56



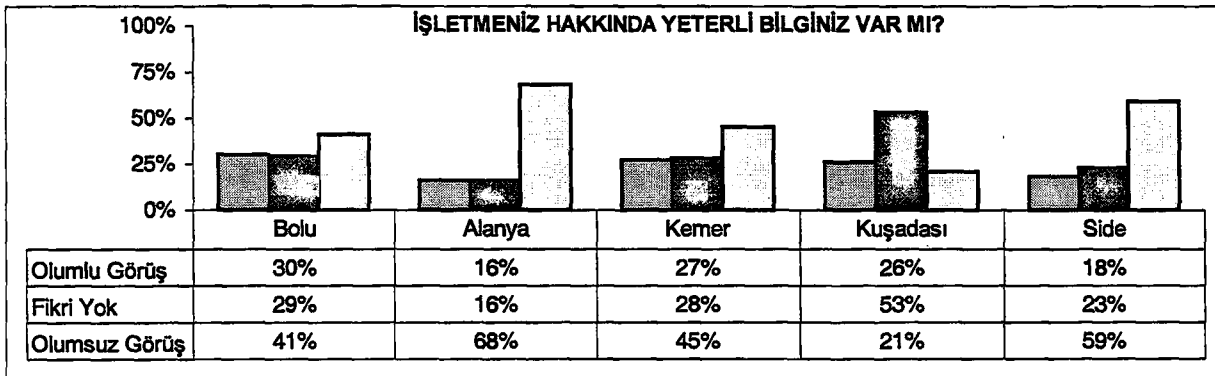
3) Genelde yaşamınızdan memnun musunuz?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	67	%68	14	%14	18	%18	99
Alanya Oteli	20	%52	9	%24	9	%24	38
Kemer Oteli	57	%50	26	%23	32	%27	115
Kuşadası Oteli	11	%58	6	%32	2	%10	19
Side Oteli	38	%68	14	%25	4	%7	56



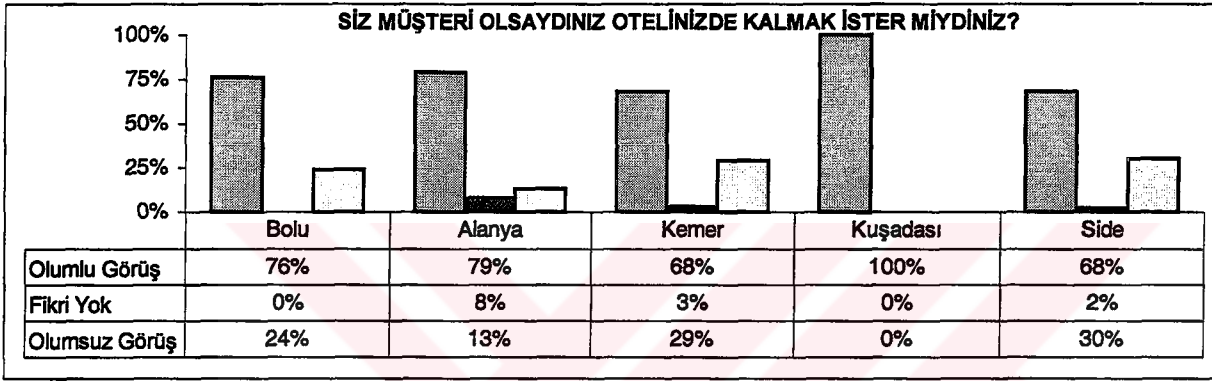
4) İşletmeniz hakkında yeterli bilginiz var mı?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	30	%30	29	%29	40	%41	99
Alanya Oteli	6	%16	6	%16	26	%68	38
Kemer Oteli	31	%27	32	%28	52	%45	115
Kuşadası Oteli	5	%26	10	%53	4	%21	19
Side Oteli	10	%18	13	%23	33	%59	56



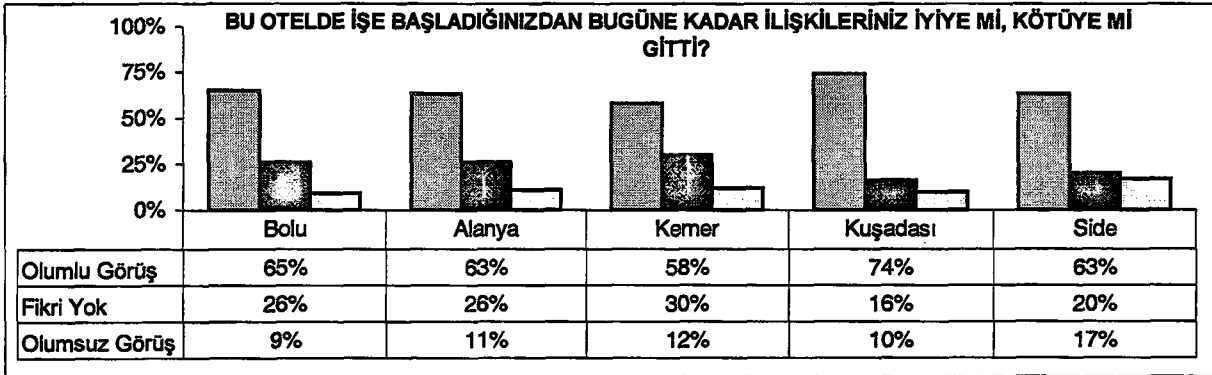
5) Siz müşteri olsaydınız Otelinizde kalmak ister miydiniz?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	75	%76	0	%0	24	%24	99
Alanya Oteli	30	%79	3	%8	5	%13	38
Kemer Oteli	78	%68	4	%3	33	%29	115
Kuşadası Oteli	19	%100	0	%0	0	%0	19
Side Oteli	38	%68	1	%2	17	%30	56



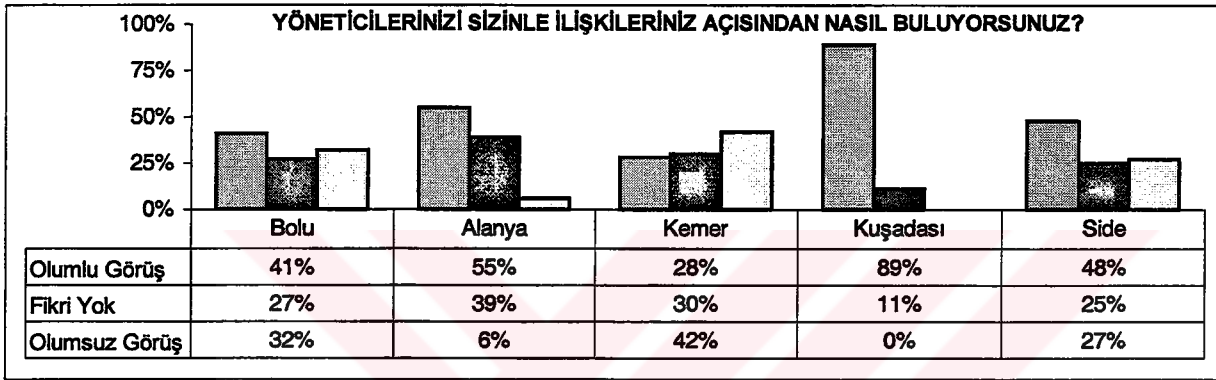
6) Bu otelde işe başladığınızdan bugüne kadar ilişkileriniz iyiye mi, kötüye mi gitti?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	64	%65	26	%26	9	%9	99
Alanya Oteli	24	%63	10	%26	4	%11	38
Kemer Oteli	67	%58	35	%30	13	%12	115
Kuşadası Oteli	14	%74	3	%16	2	%10	19
Side Oteli	35	%63	11	%20	10	%17	56



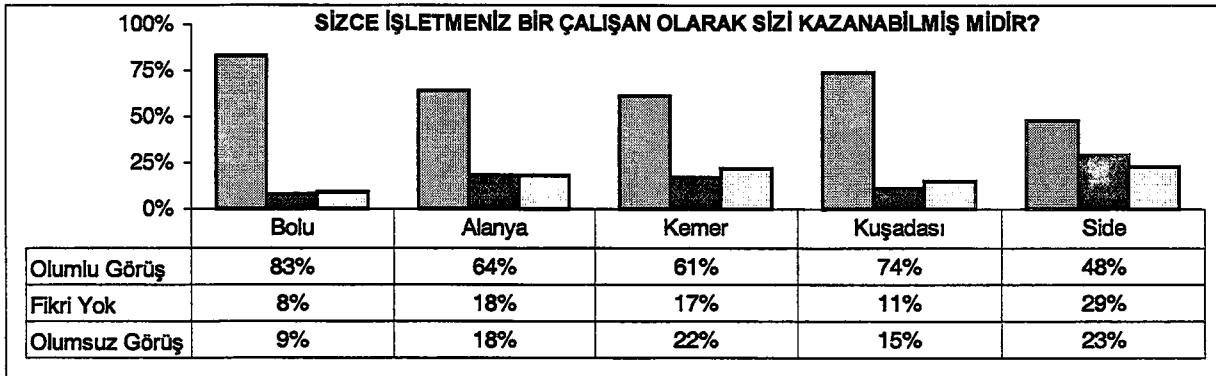
7) Yöneticilerinizi sizinle ilişkileriniz açısından nasıl buluyorsunuz?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	41	%41	27	%27	31	%32	99
Alanya Oteli	21	%55	15	%39	2	%6	38
Kemer Oteli	32	%28	35	%30	48	%42	115
Kuşadası Oteli	17	%89	2	%11	0	%0	19
Side Oteli	27	%48	14	%25	15	%27	56



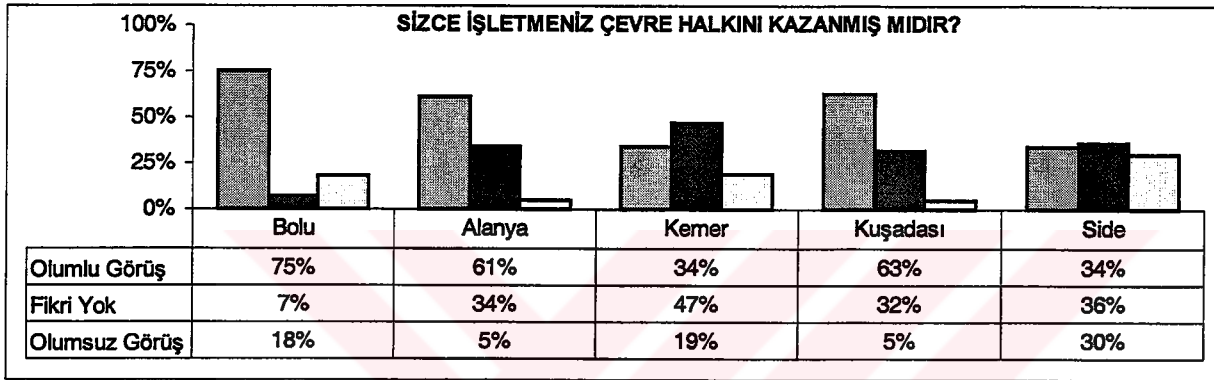
8) Sizce işletmeniz bir çalışan olarak sizi kazanabilmiş midir?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	82	%83	8	%8	9	%9	99
Alanya Oteli	24	%64	7	%18	7	%18	38
Kemer Oteli	70	%61	20	%17	25	%22	115
Kuşadası Oteli	14	%74	2	%11	3	%15	19
Side Oteli	27	%48	16	%29	13	%23	56



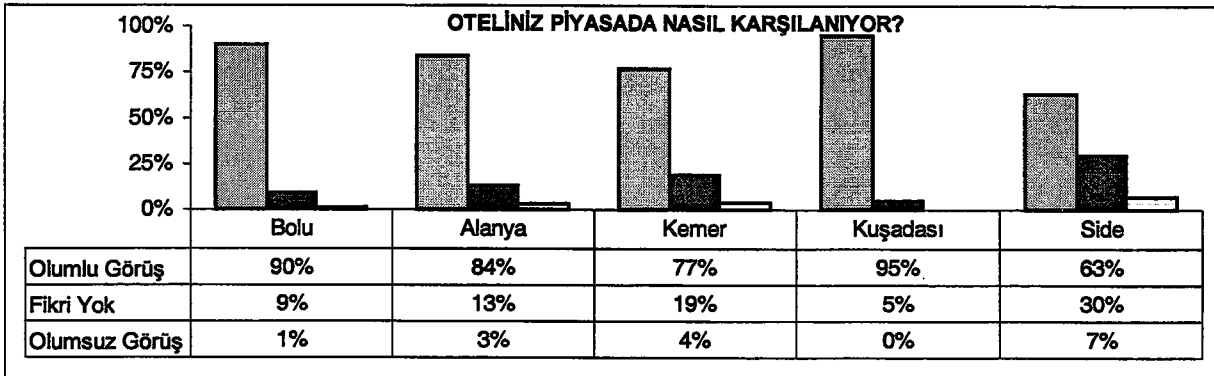
9) Sizce işletmeniz çevre halkını kazanmış mıdır?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	74	%75	7	%7	18	%18	99
Alanya Oteli	23	%61	13	%34	2	%5	38
Kemer Oteli	39	%34	54	%47	22	%19	115
Kuşadası Oteli	12	%63	6	%32	1	%5	19
Side Oteli	19	%34	20	%36	17	%30	56



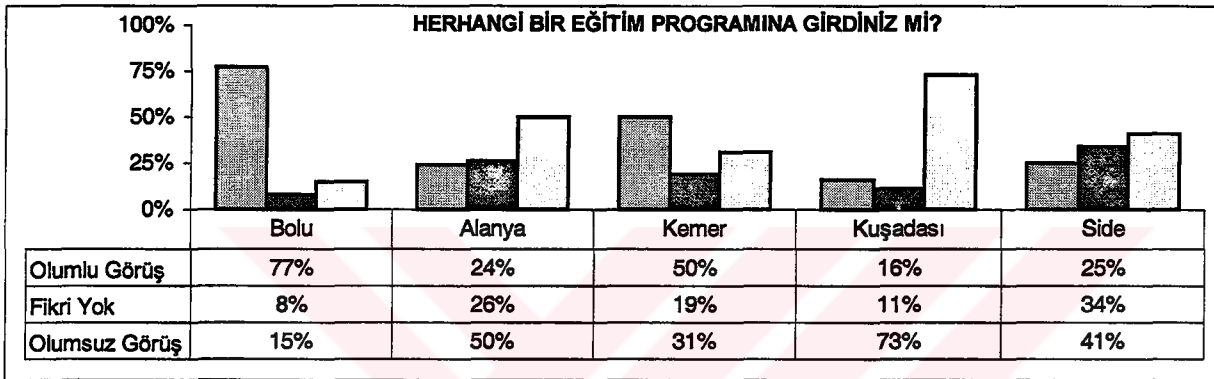
10) Oteliniz piyasada nasıl karşılanıyor?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	89	%90	9	%9	1	%1	99
Alanya Oteli	32	%84	5	%13	1	%3	38
Kemer Oteli	88	%77	22	%19	5	%4	115
Kuşadası Oteli	18	%95	1	%5	0	%0	19
Side Oteli	35	%63	17	%30	4	%7	56



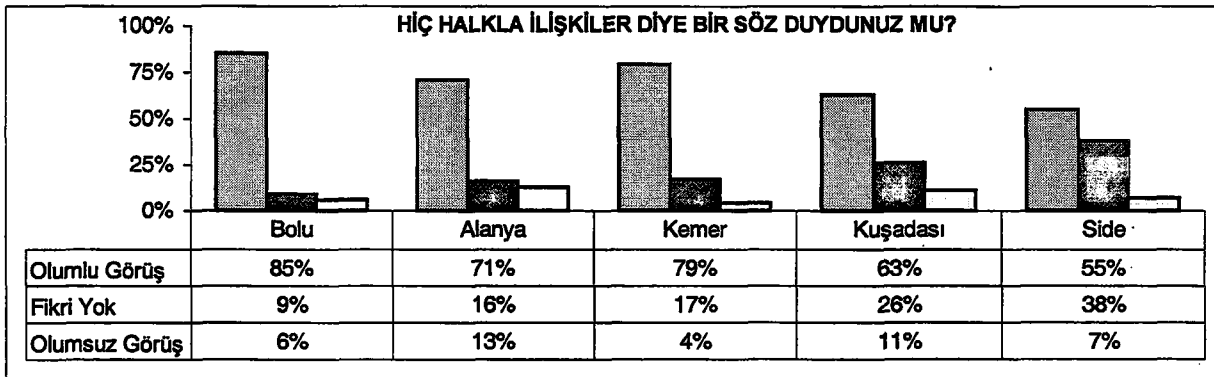
11) Herhangi bir eğitim programına girdiniz mi?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	76	%77	8	%8	15	%15	99
Alanya Oteli	9	%24	10	%26	19	%50	38
Kemer Oteli	57	%50	22	%19	36	%31	115
Kuşadası Oteli	3	%16	2	%11	14	%73	19
Side Oteli	14	%25	19	%34	23	%41	56



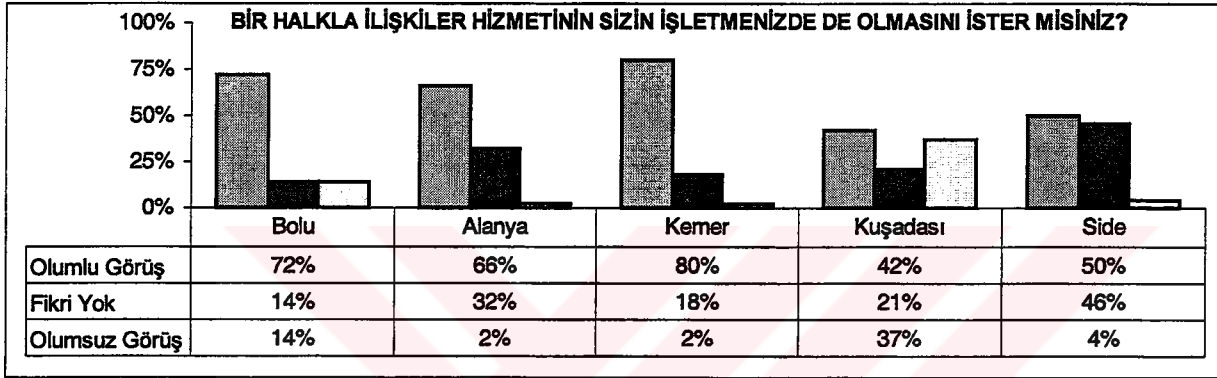
12) Hiç Halkla İlişkiler diye bir söz duyduunuz mu?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	84	%85	9	%9	6	%6	99
Alanya Oteli	27	%71	6	%16	5	%13	38
Kemer Oteli	91	%79	19	%17	5	%4	115
Kuşadası Oteli	12	%63	5	%26	2	%11	19
Side Oteli	31	%55	21	%38	4	%7	56



13) Bir Halkla İlişkiler hizmetinin sizin işletmenizde de olmasını ister misiniz?

OTELLER	Olumlu Görüş		Fikri Yok		Olumsuz Görüş		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Bolu Oteli	71	%72	14	%14	14	%14	99
Alanya Oteli	25	%66	12	%32	1	%2	38
Kemer Oteli	92	%80	21	%18	2	%2	115
Kuşadası Oteli	8	%42	4	%21	7	%37	19
Side Oteli	28	%50	26	%46	2	%4	56



6.5. OTELLERİN ÜST BASAMAK YÖNETİCİLERİNİN İŞLETMENİN TOPLUMSAL KONUMU VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRMELERİ

ZİNCİR OTEL GRUBUNUN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET BOLU İŞLETME MÜDÜRÜ

- 1) **Hizmet işletmesinin başındaki bir kişi olarak genelde toplum içinde yerinizi, işlevlerinizi, toplum yaşamına olan katkınızı nasıl görüyorsunuz ?**

İşletmemiz yörenin tek 5 yıldızlı oteli olarak 1987 yılından beri hizmet vermektedir. Çalışanların tamamı yöreden seçilmiştir. Bu nedenle; Bolu ve çevresindeki toplumun yaşamında önemli kültürel ve ekonomik katkı sağladığımızı söyleyebilirim. İşletmemizde yöreden personel çalıştırma politikamızın temelinde de yöreye sosyal, kültürel ve ekonomik katkı sağlamaktır. Turizmin gelişimi sadece otel hizmetlerinin başarısı ile olmuyor, bu gelişime çevre yaşayanlarının katkısı da olması gerektiği inancındayız.

- 2) **Toplumsal hangi kesiminin (yaş, cinsiyet, ekonomik durum, toplumsal statü, yaşanan bölgeler, kültürel konum...v.b.) bireylerine hizmet götürdüğünüz kanırsındasınız ?**

Otel olarak misafir gruplarımızı mümkün olduğunca çeşitlendirme yönünde çalışmalar yapmaktayız. Bu gruplar; toplantı ve seminer grupları olarak kültürel gruplar, sağlık ve spor amaçlı gruplar, tatil ve dinlenme amaçlı özellikle hafta sonu grupları, Ağustos ve Temmuz aylarıyla Türkiye'ye Orta Doğu Ülkelerinden gelen gruplar

- 3) **Tarafsız bir gözle baktığınızda işletmenizin toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değeri nasıl görüyorsunuz ? Sizce diğer benzer işletmelerle karşılaştırdığınızda onların yarattıkları değerle sizinki arasında olumlu ve olumsuz ne gibi farklar görmektesiniz. Kendi işletmenizin hizmetinden yararlanacak bir birey olsaydınız, bu değer açısından yine diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak kendi işletmenizi nasıl bir konumda görürsünüz ?**

Toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değer; işletmemiz toplumsal hizmeti her zaman ön planda tutarak hareket etmiştir. Personelin, müşterilerimizin mutluluğu ön planda tutulmuştur. Kazanma ve para hırsı hiçbir zaman ön plana geçmemiştir. İnsani değerlerin ana ilkesi etrafında hizmet anlayışı yürütülmektedir. Diğer benzer işletmelerde bu düşünce ve uygulamaları görmek çok zor. Otelimize gelen misafirlerimizin aynı kişiler olduğunu görmek mümkündür. Bizleri tercih etmelerinde ki düşünce; işletmemizde buldukları güven, huzur, saygı ve sevgiye dayalı hizmet anlayışıdır. İşletmemizin bu anlayışını modern hizmet anlayışı olarak görmekteyim.

- 4) **Genelde dünya yaşamının gidişi hakkında (ekonomisi, kültürü, yönetimi, adaleti vb.....) nasıl bir düşünceye sahipsiniz. Geçmişinize baktığınızda bu gidişin yönünü nasıl görmektesiniz. Bu gidişin içinde bizim toplumumuzun durumunu genelde nasıl görüyorsunuz ? Bu dünya gidişi içinde yerimiz nedir, sizce ne olmalıdır ?**

Dünya yaşamının gidişi; Tüm insanlar elbirlik etmişçesine dünyamızı yok etmek, yaşanmaz hale getirmek için çaba sarfetmekteyiz. Ekonominin adaletsiz dağılımı; her geçen gün yaşam standartlarındaki farklılığı daha da büyütmede, bir yandan açlıktan, hastalıktan ölen insanlar, diğer taraftan her türlü ekonomik problemlerini çözmüş ülkeler, bu durum dünya yaşamında olumsuz etkenler oluşturmaktadır.

Ekonomisi bozuk ülkelerin genelinde yönetim, eğitim ve kültürel bozuklukların olduğu görülmektedir. Eğitim sürecini tamamlayamamış ülkelerde kültürün ve ekonominin bozuk olduğu düşüncesindeyim.

Toplumumuz dinamik hızla değişim ve gelişme özelliği göstermekte, ancak yönetim ve toplum yönlendirme problemleri yüzünden istenilen hedeflere ulaşılamamaktadır.

Türk toplum ekonomisi ve kültürü şu anda bulunduğu yerden daha yükseklerde olması gerektiğine inanmaktayım. Dünya ülkelerinin ekonomik, kültür ve yönetim açısından yön verecek bir konuda olması gerektiğine inanmaktayım.

- 5) **Bir üst yönetici olarak işletmede size ulaşmasını istediğiniz ve ulaşmadığında yokluğundan rahatsızlık duyduğunuz başlıca bilgi alanları hangileridir ? Bu alanlardan bilgi elde etmede hangi yolları kullanıyorsunuz bunların sağlıklı olmasındaki güvenceniz nedir ?**

İşletmemizin yönetimini ilgilendiren her konuda bilgi sahibi olmak isterim. Departmanları ilgilendiren ve çözümü departman içinde olan konuların bildirilmemesinden de rahatsızlık duyarım. Bilgi alanlarım; yönetimdeki arkadaşlarla günlük ve haftalık toplantılarım ve departman müdürleri ile bir araya gelerek görüşmelerimdir. Bilgi aktarımları tamamen güvene dayanır, şu ana kadar sağlıklı bir durumla karşılaşmadım.

- 6) **Size ulaşan bu bilgileri kendi yönetiminizde nasıl bir yönetim anlayışı elde etmek için kullanıyorsunuz. Elde ettiğiniz bu anlayıştan çalışanlarınızın bilgili olduğundan güvenli misiniz ? Eğer bundan güvenli değilseniz bunun nedenlerini açıklar mısınız ?**

Birlikte yönetim esası içerisinde bilgileri kullanır ve bu bilgileri yönetici arkadaşlarımla paylaşıyorum. Evet çalışanlarımızın bilgili olduğundan güven duymaktayım

- 7) **Yönetiminizde ortaya çıkan hizmet iletişiminin dışarıdan bakıldığında ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında kalite düzeyi nedir yine kendinizi işletmenizin bir müşterisi olarak düşündüğünüzde söz konusu işletmenizin düzeyi benzerlerine göre konum olarak nerededir. İleri, aynı, ve düşük konumlarında bunların geliştirilmesi için temelde sorunları nerede görmektesiniz ?**

Hizmet iletişiminin dışarıdan bakıldığında ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında kalite düzeyinin yüksek olduğunu görmekteyim. Çalışanlarımız hizmetin kutsallığına inanmaktadır. Müşteriyi memnun etmenin kendileri için bir amaç olduğu bilincindedirler. Hizmet kalitesi insan sevgisi ile yakından ilgilidir. İnsan sevgisi beraberinde hizmet etme duygusunu geliştirir ve insanlara huzur verir. Bu duyguların noksanlığı temel sorunları oluşturur.

- 8) **İşletmenizin geçmişinden bugüne baktığınızda gerek çalışanlarınızın düşüncelerinde gerek müşterilerinizin anlayışlarında yarattığınız iletişim değeri nasıl bir gelişme göstermiştir. Örneğin, siz iş başına geldiğinizde bu açıdan bakıldığında nasıl bir işletme devraldınız ve bunu yönetim göreviniz süresince nasıl geliştirdiniz, anlayış düzeyi bu konuda nereden nereye geldi ?**

Geçmişten bugüne kadar çalışmalarımızda çalışanların birbirine karşı saygı, sevgi ve oluşan problemleri karşılıklı çözümü arama düşüncesi verilmeye çalışıldı. İşletmeye ve birbirlerine karşı güvensiz bir ortamdan çıkıp, personelin yönetime ve personelin personele karşı güvenerek, oluşan problemleri bir araya gelip çözmeye düşüncesi verildi. İşletmeyi devralmadan bu davranışlardan işletmemiz yoksundu, personel yöneticilerine ve arkadaşlarına karşı şüphe ile yaklaşılır, problemleri ortaya koyamaz ve çözümsüzlükte kalırdı.

Çalışanlara işletmenin bir parçası olduklarını, dürüst, adaletli ve insanca yaklaşımla, çalışanların işletmenin bir parçası olduğuna inandırarak, onları dinleyip problemlerine ortak olduğumuzda; olumsuz ortamın tamamen kalktığını ve işletmeye sahiplenme konumuna gelindiğini gördüm.

- 9) **İşletmenizin örgütüne baktığınızda bu örgütün çalışanları, ilişkileri, iş başarıları, yönetime karşı tutumları çevre ile ilişkileri vb.. açısından genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz. Örgütlerin yöneticilerinin kişiliklerine göre çalıştığı görüşünden hareket edersek kendi yönetici kişiliğinizle örgütün ortaya koyduğu kişilik arasında bir özdeşleşme mi, bir benzeşme mi yoksa bir yabancılaşma mı görüyorsunuz. Başka deyişle örgütünüz sizin götürmek istediğiniz yere gidebiliyor mu yoksa direniyor mu ?Bu konudaki başlıca sorunlarınızı biraz açıklayabilir misiniz ?**

İşletmemizin örgütünün çalışmaları, iş ilişkileri ve yönetime karşı tutumlarını olumlu bulmaktayım. İşletmemizde her birim azami dikkat ve özveri ile işlevini yaptığını görmekteyim. Bunun en canlı örneği; iki büyük deprem geçirmiş olmamıza rağmen; depremin ertesi günü iş yerine sahiplenme duygusu ile kısa zamanda deprem stresi atılmış; 1999 yılı karla, 2000 yılı da istenilen hedeflerin üstünde karla kapatılmıştır. İşletmenin açılışından beri işletmede bulunan ve 5 yıldır da işletme müdürü olarak görev yaptığımdan, kişileri çok yakından tanımam nedeniyle çalışanlarımız bizleri götürmek istediği yere götürüyor, bu konuda sorunla karşılaşmamaktayım.

- 10) **Özellikle yabancılarla karşılaştırdığınızda yönetici kişiliğiniz toplumumuzun kültüründen gelen ve çalışanlarınızın davranışlarına yansıyan başlıca hangi engellerle karşılaşmaktadır. Bugüne kadar bu engelleri aşmak için bir çaba gösterdiniz mi yoksa bunlara koşullandınız mı ? Söz konusu engeller yabancı müşterilerin hizmetleri karşısında sizi hangi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır ?**

İşletmemizde yabancılarla çok az çalışılmaktadır. Yabancı müşterilerin kültürlerini tanımak, davranış şekillerini ve beklentilerini araştırarak hizmet anlayışını benimsemesidir. Örnek; Temmuz ve Ağustos aylarında Orta Doğu ülkelerinden gelen müşterilerin mutfak kültürü, yemek salonunda aradıkları özellikler, otel içindeki davranış şekilleri incelenerek beklentilerine yön verilmiştir.

- 11) **Kişiliğiniz ile yönettiğiniz örgütü ve hizmet çevresini kazandığınız kanısında mısınız ? yoksa sizinle iç ve dış örgüt çevreleri arasında bir iletişim kopukluğu görüyor musunuz ? Görmüyorsanız bunun daha da gelişmesi için neler düşünüyorsunuz. Eğer görüyorsanız sizce bu kopukluk hangi sorunlardan kaynaklanmaktadır ?**

Kişiliğimle yönettiğim örgütü ve hizmet çevresini kazandığım kanısındayım. Yönetim örgütü ile ekip ruhu içerisinde yönetim şeklimiz bunun ispatıdır.

İletişim kopukluğunu gidermek için kişilerin birbirlerine karşı güven, saygı ve sevgi unsurlarını geliştirerek, birbirlerini daha iyi anlamak, bütün uğraşlar; daha iyi hizmet amacıyla olduğu duygusunu vermek. Başarılarla tek başına sahip çıkmadan onları da ortak etmek, örgütün hizmet kalitesinin geliştirilmesinde önemli olacağını düşünmekteyim.

- 12) İşletmeniz bütününü çevre halkı düşüncesinde nasıl bir yerde bulunmaktadır ? Örneğin, iyi ki burada böyle bir otel var diyorlar mı ? yoksa yakınıyorlar mı ? olumlu veya olumsuz tepkilerin sizce nedenleri ne olabilir ? İşletmenizin örgütünde çalışanların kafasında yarattığı imajla çevre halkının kafasında yaratılan imaj arasında bir özdeşlik mi, benzeşme mi yoksa zıtlık mı görmektesiniz. Her üç durumda da sizce nedenler neler olabilir ?

Çevre halkında ve çalışanlarda Otelimizde çalışmak bir ayrıcalıktır, denilmekte, çalışanlar Otelimizde çalıştıklarını gururla söylemekte ve itibar görmektedirler. Yöre halkı ekonomik açıdan işletmemizden yararlandığından böyle bir otelin bu bölgede olmasından dolayı büyük mutluluk duymaktadırlar.

- 13) İşletmenizin örgütsel çevresini yerli kültürle mi yoksa dışarıdan aktarılabilecek kişilerin yaratacağı kültürle mi daha iyi oluşturacağınız kanısındasınız ? Sizce yerel çevre kültürünün işletmenizin başarısını destekleyen ya da köstekleyen yönleri nelerdir ? Engelleyici güçleri ortadan kaldırmak için bir uğraş vermeyi düşünüyor musunuz ? veya böyle bir uğraş verdiniz mi ? Nasıl ?

İşletmemizin örgütsel kültürü, yerli kültürlerin oluşturacağı kültürlerden daha iyi olduğu kanısındayım. Ancak dışarıdan aktarılabilecek kültürlerinde izlenmesi, incelenmesi kültürlerin oluşturulmasında bir amaç olarak kullanılması yararlı olur. Dış etkenlere açık olmak gerekir.

Yerel çevre kültüründe hizmet anlayışı çok yüksek, yöre olarak hizmet etme duygusundan mutlu olan bir yöre ancak, dışa kapalı, araştırma yeteneği yoksun yeniliklere kapalı, kendi yaşam koşullarını zorlamayan, uz ile mutlu olmayı bilen bir halk topluluğu. Bu düşüncede olan çalışanlarımızın sosyal, kültürel değişikliğe ihtiyaçları bulunmakta. Bunun için 2001 yılı Nisan ayında başlattığımız uygulama ile Antalya'daki otellerimize her bir kişiyi 2 aylık, 35 kişiyi eğitim amaçlı rotasyona tabi tutarak, monotonluktan kurtarmak, kültürel değişimlerine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

- 14) **İşletmenizin başlıca iş çevreleri hangi kesimlerden oluşuyor. Örnek (müşteriler, sendika, çalışanlar, finans çevreleri....) Bu kesimlerle ilişkilerinizin hepsinde başarılı olduğunuz kanısında mısınız ? Çok uğraştığınız halde bir türlü iletişim dengesini kuramadığınız kesimler var mı ? Bunlar hangileri ve sizce neden ?**

İşletmemizin misafir profili ağırlıklı olarak kongre, seminer, gezi ve motivasyon grupları, münferit misafirler ve incoming gruplardan oluşmaktadır. Kongre ve seminer derken ağırlıklı iş çevreleri olarak sigorta şirketleri, bankalar ve her türlü ilaç, gıda, sanayi ürünleri üretimi yapan fabrikalar, yayıncılık, holdingle, gaz ve petrol kurumları, temizlik maddesi imal eden veya ithal eden şirketler, beyaz eşya, iletişim alanında faaliyet gösteren firmalar, bilgisayar, çimento, v.s alanlarında faaliyette olan firmalar ve az sayıda dernekler, tıp kongreleri düzenleyen acentalar ve aynı zamanda bu düzenlemede etkisi olan üniversitelerin ana bilim dalı başkanları.

İşletmemiz olarak bu kesimlerle ilişkilerimiz son derece başarılıdır. Fakat iletişimde başarıyı tam anlamı ile yakalayamadığımız kesimlerde mevcuttur. Bu kesimleri üniversiteler, dernekler olarak adlandırabiliriz. Bu kesimin, işletmemiz ile yakından son derece önemli olarak ilgisi bulunmaktadır.

Tüm bir yıla bakarsak yurdumuzun çeşitli bölgelerinde, çeşitli konularda tıp kongresi organizasyonları gerçekleşmektedir. Bu konuda isim yapmış olan kişilere ulaşmak sektörümüz gereği bir hayli zor olmaktadır. Bu kişilerin görev yapmış oldukları üniversiteler veya isimleri, Araştırmamız gereği üniversitelere yapmış olduğumuz telefon görüşmelerinde; konuyu telefona çıkan kişiye iletiyorsunuz, bu kişi sizin üniversiteyi hangi anlamda aradığınızı bile çözemiyor veya sizi yanlış bir departmana yönlendiriyor veya direkt olarak size; bu şekilde organizasyon yapan kimse yok zaten şeklinde geçiştiriyor. Aynı şey dernekler içinde geçerli, dernek başkanına ulaşmak çok zor. Çünkü kendisi aynı zamanda diğer bir işle de uğraşmakta ve zaman zaman derneğe geliyor. Tüm bunlar zaman ve emek alıyor. Bu araştırma çok uzun süreli oluyor ve siz tam anlamı ile bu araştırma ile uğraşırken diğer sektörlerde son dakika satışı bile yapabileceğiniz bir firmayı kaçırabiliyorsunuz. Yani iletişimsizliğin sebebini kısaca kurumlarda çalışan kişilerin bu konuya hakim olmamaları bu konuda az bilgiye veya bilgisizliğe sahip olmaları ve sizlere yardıma isteksizce yaklaşmaları şeklinde özetleyebiliriz.

- 15) İşletmenize yabancılarda geldiğine göre yabancılardan kültürle sizin ortaya koyduğunuz örgüt kültürü arasında sık sık hangi çatışmaları yaşamaktasınız. Bunda haklılık veya haksızlık diye gördüğünüz yönler var mı ? Sizce bu çatışmaların sizin tarafınızdan ve onların tarafından kaynaklanan yönleri nelerdir ?

Bu soruya yanıt verilmemiştir.

- 16) Yönetim, müşteri ilişkileri, işlevleri, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler açısından rakiplerinizi nasıl görüyorsunuz ? İnceleyebilme fırsatı buldunuz mu ? ya da bir araştırma yapabildiniz mi ? Rakiplerinizin bu faktörler içerisinde size göre üstün ve zayıf yönleri neler ? Bu yönleri ile karşılaştırıldığında kendinizi onların yanında nasıl değerlendiriyorsunuz. Onlardan geri olduğunuz yönleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz. Sizce hangi sorunlarınız böyle bir olumsuzluğa yol açmaktadır ?

Yönetim, müşteri ilişkileri, işlevleri, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler açısından ne yazık ki rakibimiz yok, rakip olmasını isterdim. Yöremizdeki bizim dışımızdaki tesisler çalışanına değer vermeden, kişisel özlük haklarını dahi gasp eden bir zihniyetler, sık sık personel değişimine neden olmakta, çalışanlar açısından güven veren tesis değiller. Otelimizi veya şirketimizi yöremizdeki kuruluşlarla kıyaslamak hiç mümkün değil, tamamen işletmelerde anlayış ve mantalite farkı bulunmaktadır.

Tamamen çalışanların sırtından daha fazla kazanmak hırsı emeğe ve hizmete değer vermeme yatmaktadır. Bu nedenle de uzun süreli istikrar sağlamamakta sık sık yönetim ve çalışanlar değişmektedir.

- 17) **İşletmenizde bugüne kadar hangi eğitim programları uygulandı bunların amacı neydi. Bunlardan beklediğiniz sonuçları aldınız mı ? Alamadınızsa bunun nedenleri sizce nelerdir ? Düşündüğünüz fakat uygulayamadığınız eğitim konuları var mı ? Varsa neler ? Eğitim programları çalışanlarınızca benimsendi mi ? Benimsenmediyse nedenlerini öğrendiniz mi ?**

İşletmemizde değişik tarihlerde olmak üzere çeşitli eğitim programları uygulandı. Bunlar; lisan eğitimi, hijyen eğitimi, yangın eğitimi, güvenlik eğitimi, aşçılara mutfak ve hijyen konulu eğitim, Housekeeper departmanına temizlik malzemelerinin daha etkin ve yerinde kullanılması ve hijyen konularında eğitim, bilgisayar eğitimi, ilk kurtarma ve yardım eğitimi, işe yeni başlayanlara işe başlangıç eğitimi, mesleki iş eğitimi, iletişim konulu eğitim programları şu anda aklımıza gelen belli başlı konulardır. Bunların büyük bir çoğunluğundan beklediğimiz sonucu aldık. Yabancı dil eğitiminden ise gerek bölgemize az sayıda yabancı gelmesinden gerekse çok sık tekrarlanmadığından yeterli sonuç alamadık. Eğitim programları çalışanlarımız tarafından benimsenmiştir.

Çağımız teknolojilerinin hızla değiştiği bir çağdır. Çağa ayak uydurmamız için sektörümüz ile ilgili teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli ve bu alanlarda personelimize gerekli eğitimleri vermeliyiz.

- 18) **Halkla ilişkiler adını bir işletme işlevi olarak duydunuz mu ? Bu işlevle ilgilendiniz mi ? İlgilendiyseniz bu ne şekilde oldu ? İlginiz devamlı mıydı yoksa bir süre sonra kesildi mi ? Bu işlev konusunda ne gibi çalışmalar yaptınız veya yapmayı düşündünüz ? Eğer bu işlevle ilgilenmediyseniz sizce bunun nedeni neydi ? Türkiye’de yakından veya uzaktan tanık olduğunuz işletmelerdeki Halkla ilişkiler çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz ? Bu konuda geliştirici düşünceleriniz var mı ? Neler ? Böyle bir işlevden işletmeniz için ne gibi yararlar beklersiniz ?**

Halkla ilişkiler, işletmede yapılması gereken bir işlevdir ve uzun vadeli bir yatırımdır. Son zamanlarda ise adını sık duymamızın sebebi misafir ihtiyaçları çerçevesinde meydana gelmiş bir bölümdür. Çalıştığımız firmalar çalıştıkları diğer otellerin halkla ilişkilerini eleştiriyorlar veya övüyorlar. Genellikle ise bu departmanların eleştiriye maruz kaldıklarını gördüm. Misafir odaklı iş gören tüm işletmelerin bu departmana ihtiyaçları vardır. Fakat şunu unutmamak gerekir ki bu departmanda görev yapabilecek kişinin prezentable, son derece bu göreve uyması ve gereği gibi rolünü taşıması gerekmektedir. Bunun için öncelikli olarak aile görgüsü ve eğitimi mutlak görebiliriz. Şu anda çalışmış olduğumuz işletmemizde bu eksikliği görerek gidermiş durumdayız, bununla birlikte başarımızı katlıyoruz. Yararları ise; misafir geri dönüşüdür.

- 19) **İşletmenizde Halkla ilişkiler çalışmasının nasıl bir örgüt düzeni ile yürütülmesini isterdiniz ? Sizce bu örgütün başlıca görevleri ne olabilir. Eğer böyle bir örgüt düzeni düşünmeyip bunun var olan örgüt birimlerinden verilmesini isterseniz bu birim hangisi olabilir ? Yoksa bu işlevin üst düzey bir danışmana veya işletme dışındaki bir profesyonel firmaya mı verilmesini uygun görürsünüz Neden ?**

İşletmelerdeki halkla ilişkiler örgütü; işletmenin policy & prosedürleri ve kapasitesine göre yapılandırılmalıdır. Başlıca görevleri ise misafir girişinden ve hatta rezervasyon aşamasından başlayarak, misafir istekleri doğrultusunda ilgili tüm departmanlar arası misafir hakkında her türlü iletişimi misafir çıkışına kadar sağlamaktır. Böyle bir örgüt düzeninin olmamasını aslında düşünmemek gerekir. Fakat düşünmemiz gerekirse bu departman Satış ve Pazarlama veya Banquet departmanı olabilir. Fakat bu durum için görevlendirilecek departmanın, diğer departmanlar ile mükemmel bir şekilde örgütlenmesi gerekecektir. Bu görevin işletme dışındaki profesyonel firmaya veya üst düzey bir danışmana verilmesini kendi görüşümle uygun karşılamam.

- 20) **İşletmenizde gerek yönetim ve gerekse örgütsel ilişkilerinizde başlıca hangi iletişim kanalları ve araçlarını kullanmaktasınız. Biçimsel (Resmi) iletişim kanallarından (Yazışmalar, sözlü iletiler, telefon vb..) hangi iletişim araçlarını kullanmaktasınız. Resmi kanallardan size hangi sorunlar ulaşmakta (İşletme, çalışanlar veya müşterilerden) hangi sorun alanlarından herhangi bir bilgi eksikliği söz konusudur. Sizce tıkanık olan (bilgi gelmeyen) kanallarınız var mı ? Bunlar aşmak için bir çabanız oldu mu ? Ne sonuç alındı ? Biçimsel olmayan iletişim kanalları işletmenizde çok sık kullanılıyor mu ? Söylenti veya dedikodu dediğimiz bu kanalın yoğunluğu ve etkinliği konusunda ne düşünürsünüz ? Bu kanalın biçimsel kanalı tıkadığı veya önüne geçtiği oluyor mu ? Hangi konularda Bu kanalın etkisini düşürmek için çabalarınız oldu mu ? Olduysa ne sonuç alındı ?**

Yazışmalar, sözlü iletiler ve telefon iletişim kanallarını kullanmaktayım. İşletme çalışanlarında bilgi eksiklikleri nedeniyle sorunlar yaşadığımız olmaktadır. Bu da bilgi akışının sağlıklılığı veya yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle sorunlar olmakta bu sorunlar meydana geldiğinde çözüm aramakta bu müşteri açısından istenmeyen durumların olduğu görülmektedir. Bu konuyu en uzun indirsek ve ortadan kaldırmak için sık sık uyarılar yapılarak probleme neden olanlar tespit edilip tekrarlamaması sağlanmaktadır. Tıkanan kanallar genelde yok. Personelle problemi gizlemenin daha büyük problem olduğunu, doğan problemi beraber çözme duygusunu aşılayarak problem en uzun indirildi. Söylenti ve dedikodu kanalları birkaç yıl önce işletmemizde yaygındı. Çok tehlikeli olan bu davranış şekline karşı sık sık personelle toplantı yaparak onlara güven duygusu aşılamaya çalışarak bu davranışında minimuma indirildiği düşüncesindeyim.

**ZİNCİR OTEL GRUBUNUN
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET
ALANYA İŞLETME MÜDÜRÜ**

- 1) **Hizmet işletmesinin başındaki bir kişi olarak genelde toplum içinde yerinizi, işlevlerinizi, toplum yaşamına olan katkınızı nasıl görüyorsunuz ?**

İlk olarak işletme içerisindeki hal ve davranışlarım açısından personelim için örnek olacak biçimde davranıyorum, çünkü personel daima kendisine yöneticisini örnek almaktadır. Tabii ki bu davranışımı Hotel harici yerlerde de sürdürüyorum, çünkü ben dışarıda da bir üst düzey yetkilisi olarak grubumuzu temsil ediyorum.

- 2) **Toplumsal hangi kesiminin (yaş, cinsiyet, ekonomik durum, toplumsal statü, yaşanan bölgeler, kültürel konum...v.b.) bireylerine hizmet götürdüğünüz kanıtlarsınız ?**

Alanyadaki konumumuz açısından % 80 Alman, % 5 Hollandalı, % 10 Rus ve % 5 Türk müşterilerine hizmet etmekteyiz. Yaş ve cinsiyet ise karışıktır, aylara göre değişmektedir. Sezon başlarında (Nisan – Mayıs) ve sezon sonlarında (Eylül – Ekim) daha çok orta yaş ve daha yukarısına, yüksek sezonda (Haziran- Temmuz- Ağustos) ise gençlere hitap etmekteyiz. Eğitim ve kültür düzeyleri ise ödedikleri ücret ile doğru orantılıdır. Alanya konum açısından güneyin en ucuz bölgesi olduğundan bu bölgeye daha çok gençler ve gelir düzeyleri orta olan kişiler ziyaret etmektedir.

- 3) **Tarafsız bir gözle baktığınızda işletmenizin toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değeri nasıl görüyorsunuz ? Sizce diğer benzer işletmelerle karşılaştırdığınızda onların yarattıkları değerle sizinki arasında olumlu ve olumsuz ne gibi farklar görmektesiniz. Kendi işletmenizin hizmetinden yararlanacak bir birey olsaydınız, bu değer açısından yine diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak kendi işletmenizi nasıl bir konumda görürsünüz ?**

Bu soruya yanıt verilmemiştir.

- 4) Genelde dünya yaşamının gidişi hakkında (ekonomisi, kültürü, yönetimi, adaleti vb.....) nasıl bir düşünceye sahipsiniz. Geçmişinize baktığınızda bu gidişin yönünü nasıl görmektesiniz. Bu gidişin içinde bizim toplumumuzun durumunu genelde nasıl görüyorsunuz ? Bu dünya gidişi içinde yerimiz nedir, sizce ne olmalıdır ?

Dünyadaki yönetim şeffaflaşmaktadır, ama maalesef bu Türkiye de söz konusu değildir. Ayrıca dünya artık sorunlarını görüşmeler ile çözmekte ve sıcak temaslardan kaçınmakta, Avrupa da olduğu gibi sınırların Avrupa Topluluğu içerisinde kalkması iyi bir göstergedir. Türkiye de Avrupa topluluğunun istediği şartları yerine getirirse bu halka içersisinde yerini alacaktır ! Tüm büyük şirketler birleşmekte ve büyümekte Daimler – Creysler veya Avrupa da TUI Alman Tur Operatörü Avrupa daki bir çok ülkedeki Tur Operatörlerine satın alması gibi. Bunlara baktığımız zaman bu gibi birleşmelerin yakın zamanda Türkiye dede olması kaçınılmazdır. Avrupa da yasak olan bir şey halk tarafından yapılmıyor ama Türkiye de ise nasıl olsa bir şekilde paçayı kurtarırsanız diye her şey yapılmaktadır. Bu ise eğitim ve kültür ile ilgili bir konudur. Biz çocuklarımızı iyi bir şekilde eğitirsek bu gibi sorunları kökten çözeriz. Eğitim sistemimiz ve yönetim sistemimize tamamen değiştirmeliyiz. Ankara daki yönetim Antalya ve Kars ilindeki eğitimi veya yerel yönetimin sorunların ne olduğunu bilemez ki, ama oraları Ankara dan yönetmeye çalışılıyor. Benim bu konudaki şahsi görüşüm bölgesel yönetimler olmalı ve buradan da bir temsilci o bölgeyi merkezde tek o temsilci temsil etmelidir. Türkiye jeopolitik açısından çok önemli bir konuma sahip bir ülke, ama maalesef bu konumu hiç kullanamıyoruz, çünkü hep hükümetler şimdiye kadar kendi çıkarlarını düşünmüşlerdir, Türkiye'nin değil

- 5) Bir üst yönetici olarak işletmede size ulaşmasını istediğiniz ve ulaşmadığında yokluğundan rahatsızlık duyduğunuz başlıca bilgi alanları hangileridir ? Bu alanlardan bilgi elde etmede hangi yolları kullanıyorsunuz bunların sağlıklı olmasındaki güvenceniz nedir ?

Bir departmanda veya diğer iki departman arasında yaşanan bir problem varsa yada müşterinin bir sorunu zamanında bana ulaşmadığı zaman rahatsızlık duyarım. Çünkü zamanında ulaşan probleme hemen müdahale ederseniz sorunsuz çözülebilir ama araya bir süre girdiği zaman çok problem yaratır. Bu bilgilerin zamanında bana ulaşması açısından departman müdürleri ile yakın görüşmeler halindeyim ve kendilerine konunun önemini devamlı anlatıyorum, zamanında müdahalenin ne kadar önemli olduğunu. Bu konuda ise departman müdürlerine güvenmeliyim, eğer güvenmiyorsam kendime neden bu kişileri daha çalıştırıyorum diye kendime sormalıyım !

- 6) **Size ulaşan bu bilgileri kendi yönetiminizde nasıl bir yönetim anlayışı elde etmek için kullanıyorsunuz. Elde ettiğiniz bu anlayıştan çalışanlarınızın bilgili olduğundan güvenli misiniz ? Eğer bundan güvenli değilseniz bunun nedenlerini açıklar mısınız ?**

Bu bilgiler açısından her konu hakkında bilgi sahibi olmak açısından ve her şeyden haberdar olmak için gerekli. Bu konuları da çalışanların bilmesi ise de faydalıdır, böylelikle benim (yetkili kişi olarak) bu işletmede her şeyden haberim olduğunu ve çalışanlarda kendi aralarında sürtüşmelerden ve çekişmelerden kaçınırlar.

- 7) **Yönetiminizde ortaya çıkan hizmet iletişiminin dışarıdan bakıldığında ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında kalite düzeyi nedir yine kendinizi işletmenizin bir müşterisi olarak düşündüğünüzde söz konusu işletmenizin düzeyi benzerlerine göre konum olarak nerededir. İleri, aynı, ve düşük konumlarında bunların geliştirilmesi için temelde sorunları nerede görmektesiniz ?**

Kalite düzeyimiz diğer işletmelere (Bölgemizdeki) bakıldığı zaman diğerlerinde daha üstündür, çünkü burada zincir Hotel olma özelliğimizden dolayı bir çok artımız var. Diğer Hoteller yalnızca kendi kapasiteleri açısından ürün alım yapmakta biz ise altı Hotelin yatak kapasitesini kullanarak toplu (her türlü ihtiyacımızı) alımlar yapmaktayız ve dolayısıyla kaliteli ürünü daha ucuza alarak müşterilerimize daha kaliteli hizmet vermekteyiz. Birlikten kuvvet doğar değimi burada tam yerine oturmaktadır.

- 8) **İşletmenizin geçmişinden bugüne baktığınızda gerek çalışanlarınızın düşüncelerinde gerek müşterilerinizin anlayışlarında yarattığınız iletişim değeri nasıl bir gelişme göstermiştir. Örneğin, siz iş başına geldiğinizde bu açıdan bakıldığında nasıl bir işletme devraldınız ve bunu yönetim göreviniz süresince nasıl geliştirdiniz, anlayış düzeyi bu konuda nereden nereye geldi ?**

Bu sene işletmemizde ilk defa olmak üzere tüm müşterilere her şey dahil sistemine geçtik önceki sene ise yalnızca Türk ve Rus müşterilerine bu hizmeti veriyorduk. Şimdiye kadar yapmış olduğum müşteriler ile görüşmelerde her şeyden çok memnunlar ve bilhassa personelin güler yüzü ise her zaman dile getiriyorlar. Benim istediğim personelimden müşteriye her zaman güler yüzlü davranmalarını ve arzularını imkanlarımız çerçevesinde yerine getirmek olduğunu aşılamağ.

- 9) **İşletmenizin örgütüne baktığınızda bu örgütün çalışanları, ilişkileri, iş başarıları, yönetime karşı tutumları çevre ile ilişkileri vb.. açısından genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz. Örgütlerin yöneticilerinin kişiliklerine göre çalıştığı görüşünden hareket edersek kendi yönetici kişiliğinizle örgütün ortaya koyduğu kişilik arasında bir özdeşleşme mi, bir benzeşme mi yoksa bir yabancılaşma mı görüyorsunuz. Başka deyişle örgütünüz sizin götürmek istediğiniz yere gidebiliyor mu yoksa direniyor mu ?Bu konudaki başlıca sorunlarınızı biraz açıkla mısınız ?**

Genel olarak baktığımız zaman çalışanların yönetime karşı tutumu gayet iyi ve çalışanlarda çalışma performansları yüksek düzeyde, ilişkileri düzeyli bir şekilde. Örgütümüz yani işletmemiz bizim istediğimiz yönde gitmektedir, zaten gitmediği noktada biz müdahale ediyoruz, onun için bizler buradayız.

- 10) **Özellikle yabancılarla karşılaştığınızda yönetici kişiliğiniz toplumumuzun kültüründen gelen ve çalışanlarınızın davranışlarına yansıyan başlıca hangi engellerle karşılaşmaktadır. Bugüne kadar bu engelleri aşmak için bir çaba gösterdiniz mi yoksa bunlara koşullandınız mı ? Söz konusu engeller yabancı müşterilerin hizmetleri karşısında sizi hangi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır ?**

Yabancılar ile problem yaşamadım, çünkü uzun yıllar yurt dışında yaşadığım için yabancıların neye dikkat ettiklerini ve ne istediklerini gayet iyi biliyorum.

- 11) **Kişiliğiniz ile yönettiğiniz örgütü ve hizmet çevresini kazandığınız kanısında mısınız ? yoksa sizinle iç ve dış örgüt çevreleri arasında bir iletişim kopukluğu görüyor musunuz ? Görmüyorsanız bunun daha da gelişmesi için neler düşünüyorsunuz. Eğer görüyorsanız sizce bu kopukluk hangi sorunlardan kaynaklanmaktadır ?**

Burada kendimin personel ve müşteriler ile gayet iyi bir iletişim içerisinde olduğum kanısındayım. Samimiyet bu kavramda çok önemlidir.

- 12) **İşletmeniz bütünüyle çevre halkı düşüncesinde nasıl bir yerde bulunmaktadır ? Örneğin, iyi ki burada böyle bir otel var diyorlar mı ? yoksa yakınıyorlar mı ? olumlu veya olumsuz tepkilerin sizce nedenleri ne olabilir ? İşletmenizin örgütünde çalışanların kafasında yarattığı imajla çevre halkının kafasında yaratılan imaj arasında bir özdeşlik mi, benzeşme mi yoksa zıtlık mı görmektesiniz. Her üç durumda da sizce nedenler neler olabilir ?**

Çevre halkı bu güne kadar çok memnundu, çünkü işletmemiz yarım pansiyondu, ama bu sene her şey dahil sisteme geçtiğimiz için pek memnun değiller bilhassa restaurant ve bar sahipleri bu konuda rahatsızlar. Personelimiz ise bu konuda tamamen işletme ile özdeş düşünmektedir, çünkü müşteriye hizmet etmek için çabalıyorlar, bizim bu sistemimizde de müşteri sürekli Hotel de bulunmakta ve bizden her türlü hizmet almaktadır.

- 13) İşletmenizin örgütsel çevresini yerli kültürle mi yoksa dışarıdan aktarılabilecek kişilerin yaratacağı kültürle mi daha iyi oluşturacağınız kanıdasınız ? Sizce yerel çevre kültürünün işletmenizin başarısını destekleyen ya da köstekleyen yönleri nelerdir ? Engelleyici güçleri ortadan kaldırmak için bir uğraş vermeyi düşünüyor musunuz ? veya böyle bir uğraş verdiniz mi ? Nasıl ?

Dışarıdan gelecek her türlü kültüre açığız yeter ki bizim işletmemize uyum sağlayacak şekilde olmalı. Bizim belki burada farkına varamadığımız veya göremediğimiz eksikliklerimiz olabilir bunu dışarıdaki farklı bir kültüre sahip olan kişi bizim eksikimizi görebilir.

- 14) İşletmenizin başlıca iş çevreleri hangi kesimlerden oluşuyor. Örnek (müşteriler, sendika, çalışanlar, finans çevreleri....) Bu kesimlerle ilişkilerinizin hepsinde başarılı olduğunuz kanısında mısınız ? Çok uğraştığınız halde bir türlü iletişim dengesini kuramadığınız kesimler var mı ? Bunlar hangileri ve sizce neden ?

İşletmemizin başlıca iş çevreleri tur operatörleri ve buradaki yerel acentalardır ve bunlar ile ilişkilerim son derece başarılı olduğu kanıсындаyim. Çünkü ben acenta kökenli bir kişiyim ve acentacıların nasıl düşündüğünü ve bakış açılarını gayet iyi bilmekteyim.

- 15) İşletmenize yabancılarda geldiğine göre yabancılardan kültürüyle sizin ortaya koyduğunuz örgüt kültürü arasında sık sık hangi çatışmaları yaşamaktasınız. Bunda haklılık veya haksızlık diye gördüğünüz yönler var mı ? Sizce bu çatışmaların sizin tarafınızdan ve onların tarafından kaynaklanan yönleri nelerdir ?

Şimdiye kadar yabancılardan ile her hangi bir kültür çatışması yaşamadık. Yalnızca bazen yabancılardan Türkiye’eki çalışma şartlarının Avrupa’ya nazaran çok ağır olduğu fikrindeler. Yabancılardan ise saygı kavramını pek anlamamaktadırlar, çünkü Türkiye’deki saygı kavramı bildiğiniz gibi Avrupa’da ki ile çok farklı

- 16) Yönetim, müşteri ilişkileri, işlevleri, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler açısından rakiplerinizi nasıl görüyorsunuz ? İnceleyebilme fırsatı buldunuz mu ? ya da bir araştırma yapabildiniz mi ? Rakiplerinizin bu faktörler içersinde size göre üstün ve zayıf yönleri neler ? Bu yönleri ile karşılaştırıldığında kendinizi onların yanında nasıl değeriyorsunuz. Onlardan geri olduğunuz yönleriniz hakkında ne düşünürsünüz. Sizce hangi sorunlarınız böyle bir olumsuzluğa yol açmaktadır ?

Gözlemlediğim kadar ve yakın ilişkide bulunduğum işletmeler açısından tabii ki bizim işletmemiz açısından yönetim farkı vardır. Her işletmenin ve her yöneticinin yönetim şekli vardır ve bunlar artısı ve eksisi ile tek tek sıralamamız şu an imkansızdır.

- 17) **İşletmenizde bugüne kadar hangi eğitim programları uygulandı bunların amacı neydi. Bunlardan beklediğiniz sonuçları aldınız mı ? Alamadınızsa bunun nedenleri sizce nelerdir ? Düşündüğünüz fakat uygulayamadığınız eğitim konuları var mı ? Varsa neler ? Eğitim programları çalışanlarınızca benimsendi mi ? Benimsenmediyse nedenlerini öğrendiniz mi ?**

Bilgisayar eğitim programı uygulandı ve son derece faydalı bir eğitimdi. Ayrıca işletmemdeki her departmanıma ileride kendi branşı ile seminer veya eğitim programı uygulamak istiyorum.

- 18) **Halkla ilişkiler adını bir işletme işlevi olarak duydunuz mu ? Bu işlevle ilgilendiniz mi ? İlgilendiyseniz bu ne şekilde oldu ? İlginiz devamlı mıydı yoksa bir süre sonra kesildi mi ? Bu işlev konusunda ne gibi çalışmalar yaptınız veya yapmayı düşündünüz ? Eğer bu işlevle ilgilenmediyseniz sizce bunun nedeni neydi ? Türkiye’de yakından veya uzaktan tanık olduğunuz işletmelerdeki Halkla ilişkiler çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz ? Bu konuda geliştirici düşünceleriniz var mı ? Neler ? Böyle bir işlevden işletmeniz için ne gibi yararlar beklersiniz ?**

Duydum fakat yakında ilgilenme fırsatım olmadı. Ama bu konuda bilgi sahibi olduğum kanısındayım. Halkla ilişkiler işletme ve işletmenin hizmet verdiği kişiler arasındaki köprüdür. Bizim sektörümüzde iyi bir Halkla ilişkiler çalışanı içeride ve dışarıda herkesle kolay diyalog kurabilen ve mutlaka iki yabancı dil bilmeli ve Hoteli A’dan Z’ye çok iyi tanımalı ki hizmet ettiği kişiler neyin, neden ve nasıl olduğunu anlatabilmeli. Müşterinin gördüğü eksikleri veya olması gereken ama olmayan veya yapılmayanları bizlere en kısa şekilde aktararak hizmetimizi eksiksiz olarak yerine getirmemize sağlayacaktır.

- 19) **İşletmenizde Halkla ilişkiler çalışmasının nasıl bir örgüt düzeni ile yürütülmesini isterdiniz ? Sizce bu örgütün başlıca görevleri ne olabilir. Eğer böyle bir örgüt düzeni düşünmeyip bunun var olan örgüt birimlerinden verilmesini isterseniz bu birim hangisi olabilir ? Yoksa bu işlevin üst düzey bir danışmana veya işletme dışındaki bir profesyonel firmaya mı verilmesini uygun görürsünüz Neden ?**

İşletme dışındaki bir firmaya verilme konusunda olumlu olacağı kanısında değilim. İşletme içerisinde yönetilecek olursa daha faydalı olacağı kanısındayım ve bunu ön büro ile koordineli olabilir.

- 20) İşletmenizde gerek yönetim ve gerekse örgütsel ilişkilerinizde başlıca hangi iletişim kanalları ve araçlarını kullanmaktasınız. Biçimsel (Resmi) iletişim kanallarından (Yazışmalar, sözlü iletiler, telefon vb..) hangi iletişim araçlarını kullanmaktasınız. Resmi kanallardan size hangi sorunlar ulaşmakta (İşletme, çalışanlar veya müşterilerden) hangi sorun alanlarından herhangi bir bilgi eksikliği söz konusudur. Sizce tıkanık olan (bilgi gelmeyen) kanallarınız var mı ? Bunlar aşmak için bir çabanız oldu mu ? Ne sonuç alındı ? Biçimsel olmayan iletişim kanalları işletmenizde çok sık kullanılıyor mu ? Söylenti veya dedikodu dediğimiz bu kanalın yoğunluğu ve etkinliği konusunda ne düşünürsünüz ? Bu kanalın biçimsel kanalı tıkadığı veya önüne geçtiği oluyor mu ? Hangi konularda Bu kanalın etkisini düşürmek için çabalarınız oldu mu ? Olduysa ne sonuç alındı ?

İşletmemizde iletişim araçları olarak Bilgisayar (mail), internet, faks, telefon ve telsiz kullanmaktayız.



**ZİNCİR OTEL GRUBUNUN
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET
KEMER İŞLETME MÜDÜRÜ**

- 1) **Hizmet işletmesinin başındaki bir kişi olarak genelde toplum içinde yerinizi, işlevlerinizi, toplum yaşamına olan katkınızı nasıl görüyorsunuz ?**

Toplum içindeki yerimi irdelemediğim için yorum yapamıyorum, ancak sektör olarak zamanımızın çoğunu işyerinde geçirmek durumunda kaldığımız için sosyal hayat olarak pasif bir katkımız var.

- 2) **Toplulun hangi kesiminin (yaş, cinsiyet, ekonomik durum, toplumsal statü, yaşanan bölgeler, kültürel konum...v.b.) bireylerine hizmet götürdüğünüz kanısdasınız ?**

Hizmet götürülen bireyleri, ülkelerine göre dikkate almak gerekir.

- a) Almanya ve diğer Batı ülkeleri orta gelir grubu ve altı
- b) Türkiye, Doğu Avrupa ve BDT ülkeleri orta gelir grubunun üstüne, üst gelir grubunun altına hitap etmektedir.

Yapılan konaklamalarda kültürel boyutundan çok, dinlenme ve eğlenme ağırlık basmaktadır. Yaş olarak kış aylarında üçüncü yaş grubuna, yaz aylarında ise genç kesime, ilk ve son baharda ise orta yaş grubuna hitap etmektedir.

- 3) Tarafsız bir gözle baktığınızda işletmenizin toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değeri nasıl görüyorsunuz ? Sizce diğer benzer işletmelerle karşılaştırdığınızda onların yarattıkları değerle sizinki arasında olumlu ve olumsuz ne gibi farklar görmektesiniz. Kendi işletmenizin hizmetinden yararlanacak bir birey olsaydınız, bu değer açısından yine diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak kendi işletmenizi nasıl bir konumda görürsünüz ?

Toplumsal hizmet işlevi olarak ortaya koyduğumuz değer, verdiğimiz hizmet ile insanları dinlendirerek ve eğlendirerek mutlu olmalarını sağlamak olduğuna göre, insanlar mutlu olarak ayrılıyorsa bu işlevi yerine getirmiş oluruz. Diğer benzer işletmelerle (özellikle hizmetin satış bedeli olarak) karşılaştırdığımızda; benzer işletmelere göre hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyetini ön planda tutmak gibi değerlerle daha olumlu farklar görmekteyim. Kendi işletmemin hizmetinden yararlanacak birey olsaydım, benzer işletmelerle kıyaslama yapmak istersem daha olumlu bir konumda görülür, ancak benzer işletmeler derken yıldızlama olarak değil, verilen hizmetin benzerliği ve hizmetin satış bedeli olarak emsal işletmeler dikkate alınmalıdır. Benzer işletmelere göre olumsuz tarafı ise tesisin 11 yıllık olması nedeniyle yılların verdiği yıpranmışlık ve teknik yetersizliktir.

- 4) Genelde dünya yaşamının gidişi hakkında (ekonomisi, kültürü, yönetimi, adaleti vb.....) nasıl bir düşünceye sahipsiniz. Geçmişinize baktığınızda bu gidişin yönünü nasıl görmektesiniz. Bu gidişin içinde bizim toplumumuzun durumunu genelde nasıl görüyorsunuz ? Bu dünya gidişi içinde yerimiz nedir, sizce ne olmalıdır ?

Genelde dünya yaşamı gerek ekonomik boyutu ve gerekse yönetim anlayışı ile Batı ülkeleri globalleşerek daha liberal, demokratik yapıya bürünerek kişisel haklarda, insan haklarında daha ileriye gitmektedir. Doğu ve özellikle Ortadoğu ülkeleri ise tam bir tezat durumdadır. Kendi toplumumuz ise ikisi arasında sıkışmış durumda olup eğitim düzeyi daha iyi olanlar Batı'ya doğru, eğitim düzeyi düşük olanlar ise büyük bir kısmı kararsız olsalar da düşünce olarak Doğu'ya daha yakındırlar. Bence yüzümüz Batı'ya doğru olmalıdır.

- 5) **Bir üst yönetici olarak işletmede size ulaşmasını istediğiniz ve ulaşmadığında yokluğundan rahatsızlık duyduğunuz başlıca bilgi alanları hangileridir ? Bu alanlardan bilgi elde etmede hangi yolları kullanıyorsunuz bunların sağlıklı olmasındaki güvenceniz nedir ?**

İşletmedeki bir üst yönetici olarak bana ulaşmasını istediğim bilgi alanları genellikle tarafıma ulaşmaktadır.

- 6) **Size ulaşan bu bilgileri kendi yönetiminizde nasıl bir yönetim anlayışı elde etmek için kullanıyorsunuz. Elde ettiğiniz bu anlayıştan çalışanlarınızın bilgili olduğundan güvenli misiniz ? Eğer bundan güvenli değilseniz bunun nedenlerini açıklar mısınız ?**

Tarafıma ulaşan bilgileri yönetim anlayışına göre derleyerek şirketin prensip ve çizgileri doğrultusunda çalışanları bilgilendirerek ekip ruhu içerisinde yönetimin organizasyonunun gerçekleşmesini sağlıyorum.

- 7) **Yönetiminizde ortaya çıkan hizmet iletişiminin dışarıdan bakıldığında ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında kalite düzeyi nedir yine kendinizi işletmenizin bir müşterisi olarak düşündüğünüzde söz konusu işletmenizin düzeyi benzerlerine göre konum olarak nerededir. İleri, aynı, ve düşük konumlarında bunların geliştirilmesi için temelde sorunları nerede görmektesiniz ?**

Hizmet iletişimine dışarıdan bakıldığında kalite düzeyi oldukça iyi olduğu kanısındayım. Ancak işletme olarak benzer diğer işletmelerle detaylı kıyaslamalara gidilmemiştir. Bir müşteri olarak düşündüğümde hizmet iletişiminde ileri düzeyde olduğumuza inanıyorum.

- 8) **İşletmenizin geçmişinden bugüne baktığınızda gerek çalışanlarınızın düşüncelerinde gerek müşterilerinizin anlayışlarında yarattığınız iletişim değeri nasıl bir gelişme göstermiştir. Örneğin, siz iş başına geldiğinizde bu açıdan bakıldığında nasıl bir işletme devraldınız ve bunu yönetim göreviniz süresince nasıl geliştirdiniz, anlayış düzeyi bu konuda nereden nereye geldi ?**

Daha önceki yönetim farklı bir gruba bağlı olduğu için, iş başına geldiğimde tamamen yeni bir kadro oluşturduğum için önceki yönetim ile kıyaslama yapmak gerçekçi olmaz.

- 9) **İşletmenizin örgütüne baktığınızda bu örgütün çalışanları, ilişkileri, iş başarıları, yönetime karşı tutumları çevre ile ilişkileri vb.. açısından genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz. Örgütlerin yöneticilerinin kişiliklerine göre çalıştığı görüşünden hareket edersek kendi yönetici kişiliğinizle örgütün ortaya koyduğu kişilik arasında bir özdeşleşme mi, bir benzeşme mi yoksa bir yabancılaşma mı görüyorsunuz. Başka deyişle örgütünüz sizin götürmek istediğiniz yere gidebiliyor mu yoksa direniyor mu ?Bu konudaki başlıca sorunlarınızı biraz açıkla mısınız ?**

İşletmenin örgütüne baktığımızda genel olarak departmanlar kendi iç bünyelerinde daha başarılı olurken departmanlar arasında kısmen de olsa kopukluk olmaktadır. Bu durum ilk başlarda daha fazlaydı, bütünleşme yolunda gittikçe daha iyi bir yol almaktayız. Kendi yönetici kişiliğimle, örgütün yönetici kişiliği arasında özdeşleşmeye ulaşmak için örgütlerce çabalar sarf edilmektedir. Örgütün tam istediğim yere gitmeye çalışsa da kısmen de olsa hedeflediğimiz ekip ruhuna tam olarak ulaşamamamız nedeni ile anlayış direnci olmaktadır. Bunun ana nedeni de ekibin tamamen birbirlerini daha tam olarak tanınamalarındandır. Bunun tek çözümü de zamandır.

- 10) **Özellikle yabancılarla karşılaştırdığınızda yönetici kişiliğiniz toplumumuzun kültüründen gelen ve çalışanlarınızın davranışlarına yansıyan başlıca hangi engellerle karşılaşmaktadır. Bugüne kadar bu engelleri aşmak için bir çaba gösterdiniz mi yoksa bunlara koşullandınız mı ? Söz konusu engeller yabancı müşterilerin hizmetleri karşısında sizi hangi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır ?**

Yabancılarla karşılaştırıldığında yönetici kişiliğimiz, toplumumuzun kültüründen gelen ve çalışanların davranışlarına yansıyan,

- Genellikle tutucu düşünceler
- Eğitimsiz bir çoğunluğun olması nedeniyle biçimsel olmayan iletişimlerin aktif olduğu bir dönemde, çalışanlara hemen inanarak etkilenmeleri, performanslarının düşmesi
- Daha duygusal olmaları ve verilen işi zamanında bitirememesi, erkek çalışanların çoğunlukta olduğu birimlerde bayan amirlere itaatsizlik gibi engellerle karşılaşmaktadır. Söz konusu koşulların verilen hizmetleri etkilememesi için, bu faktörler dikkate alınarak organizasyon yapılmaktadır. Departmanların kendi iç bünyelerinde yaptıkları toplantılarda, bilgilendirme, eğitime, davranış biçimi gibi konularda bilgiler verilerek, hassas konularda sınırları belirlenmiş kesin kurallar konulmaktadır. Yani bu engelleri aşmak için hem çaba gösterilmekte, aşılmayanları kabullenmekte, ancak kabullenirken sınırları belirlenmiş kesin kurallar konularak olası sorunlara yol açılması engellenmektedir.

- 11) **Kişiliğiniz ile yönettiğiniz örgütü ve hizmet çevresini kazandığınız kanısında mısınız ? yoksa sizinle iç ve dış örgüt çevreleri arasında bir iletişim kopukluğu görüyor musunuz ? Görmüyorsanız bunun daha da gelişmesi için neler düşünüyorsunuz. Eğer görüyorsanız sizce bu kopukluk hangi sorunlardan kaynaklanmaktadır ?**

Kişiliğim ile yönettiğim örgütü hizmet çevresini kazandığımı düşünüyorum. İç ve dış örgütlerle olan iletişimin daha da gelişmesi iç örgütteki kişilerin daha katılımcı olmaları, düşünce beyanında bundan zarar görmeyecekleri bilincine ulaşmaları ile daha iyi seviyelere gelecektir.

- 12) **İşletmeniz bütünüyle çevre halkı düşüncesinde nasıl bir yerde bulunmaktadır ? Örneğin, iyi ki burada böyle bir otel var diyorlar mı ? yoksa yakınıyorlar mı ? olumlu veya olumsuz tepkilerin sizce nedenleri ne olabilir ? İşletmenizin örgütünde çalışanların kafasında yarattığı imajla çevre halkının kafasında yaratılan imaj arasında bir özdeşlik mi, benzeşme mi yoksa zıtlık mı görmektesiniz. Her üç durumda da sizce nedenler neler olabilir ?**

İşletmemiz çevre halkının düşüncesinde oldukça iyi bir konumda bulunmaktadır. Bu olumlu tepkilerin ana nedeni şirketimiz genel olarak örgütünde çalıştırdığı kişilere gerek sosyal imkanlar ve gerekse maddi olarak çok daha iyi haklar vermesi nedeni ile oldukça iyi bir imaj oluşturmıştır. İşletmenin örgütünde çalışanlar ile çevre halkının kafasında yaratılan imaj arasında bir benzeşme görmektediriz. Bunun ana nedeni de şirketin çevrede çalışanlar açısından oluşturduğu olumlu imajdır. Ama azınlıkta da olsa bazı çalışanların çevre işletmelerin çoğunluğundaki çalışanların olumsuz koşullarını bilmelerine rağmen tatminsiz olmaları insanın tabiatında var olan doyumsuzluktan kaynaklanmaktadır.

- 13) **İşletmenizin örgütsel çevresini yerli kültürle mi yoksa dışarıdan aktarılabilecek kişilerin yaratacağı kültürle mi daha iyi oluşturacağınız kanıdasınız ? Sizce yerel çevre kültürünün işletmenizin başarısını destekleyen ya da köstekleyen yönleri nelerdir ? Engelleyici güçleri ortadan kaldırmak için bir uğraş vermeyi düşünüyor musunuz ? veya böyle bir uğraş verdiniz mi ? Nasıl ?**

İşletmenin çevresini yerli kültürle beraber yabancı kültüründe dahil olacağı çoğunluğu yerli kültürden oluşacak bir örgütün daha iyi olacağı kanımdayım. Yerel çevre kültürünün insanı bölgenin fiziki yapısının etkisi ile eylem olarak daha yavaş oluşu dezavantaj oluşturmakla birlikte, konaklama sorununun olmaması, yöreyi çok iyi tanınması ile de avantaj oluşturmaktadır.

- 14) **İşletmenizin başlıca iş çevreleri hangi kesimlerden oluşuyor. Örnek (müşteriler, sendika, çalışanlar, finans çevreleri....) Bu kesimlerle ilişkilerinizin hepsinde başarılı olduğunuz kanısında mısınız ? Çok uğraştığınız halde bir türlü iletişim dengesini kuramadığınız kesimler var mı ? Bunlar hangileri ve sizce neden ?**

İşletmenin başlıca iş çevreleri; müşteriler, acenteler, sendika, çalışan bankalar, finans çevreleri ve satıcılardan oluşmaktadır. Bu kesimlerle gerekli iletişimin en iyi şekilde kurulduğu kanısındayım. Sadece çalışanlara yabancı dil eğitiminin, iş başı eğitiminin, verimliliği artırılması eğitiminin ve hijyen gibi alanlarda eğitim verilmesinin ayrıca yönetici pozisyonundaki çalışanlara da eğitim verilmesinin çok faydalı olacağı düşüncesindeyim.

- 15) **İşletmenize yabancılarda geldiğine göre yabancıların kültürüyle sizin ortaya koyduğunuz örgüt kültürü arasında sık sık hangi çatışmaları yaşamaktasınız. Bunda haklılık veya haksızlık diye gördüğünüz yönler var mı ? Sizce bu çatışmaların sizin tarafınızdan ve onların tarafından kaynaklanan yönleri nelerdir ?**

İşletmemize gelen yabancı müşterilerin kültürleriyle örgütümüzün kültürü arasında, çalışanlar ve hizmeti alanlar ilişkisi olduğundan pek bir çatışma olmamaktadır. Ancak farklı kültürlerden gelen insanların kendi aralarındaki küçük çaplı çatışma, örnek; Alman misafirlerle Rus misafirler veya Türklerle Ruslar arasındaki çatışmalar işletme örgütünün yönlendirmesi ve diyalogu ile giderilmektedir. Çatışma özellikle alkolünde etkisiyle milliyetçilik boyutlarında veya yemek yeme kültürlerinde olmaktadır.

- 16) **Yönetim, müşteri ilişkileri, işlevleri, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler açısından rakiplerinizi nasıl görüyorsunuz ? İnceleyebilme fırsatı buldunuz mu ? ya da bir araştırma yapabildiniz mi ? Rakiplerinizin bu faktörler içersinde size göre üstün ve zayıf yönleri neler ? Bu yönleri ile karşılaştırıldığında kendinizi onların yanında nasıl değerlendiriyorsunuz. Onlardan geri olduğunuz yönleriniz hakkında ne düşünürsünüz. Sizce hangi sorunlarınız böyle bir olumsuzluğa yol açmaktadır ?**

Rakiplerimizin sayısı bölge itibarı ile çok fazla olduğundan tek tek inceleyip kıyaslama imkan ve zamanımız olmamıştır.

- 17) **İşletmenizde bugüne kadar hangi eğitim programları uygulandı bunların amacı neydi. Bunlardan beklediğiniz sonuçları aldınız mı ? Alamadınızsa bunun nedenleri sizce nelerdir ? Düşündüğünüz fakat uygulayamadığınız eğitim konuları var mı ? Varsa neler ? Eğitim programları çalışanlarınızca benimsendi mi ? Benimsenmediyse nedenlerini öğrendiniz mi ?**

İşletmemizde bugüne kadar herhangi bir eğitim programı uygulanmamıştır. (Bayram dönemindeki kısa süreli eğitim hariç) Sadece yabancı dil üzerinde küçük bir eğitim çalışması olmuştur, ancak hedeflenen gerçekleşmemiştir. Ancak 14. Soruda belirttiğim gibi bu tür eğitimlerin çok yararlı olacağı ve bu tür eğitimlere elemanların çok arzulu bir şekilde katılacağı düşüncesindeyim.

- 18) **Halkla ilişkiler adını bir işletme işlevi olarak duydunuz mu ? Bu işlevle ilgilendiniz mi ? İlgilendiyseniz bu ne şekilde oldu ? İlginiz devamlı mıydı yoksa bir süre sonra kesildi mi ? Bu işlev konusunda ne gibi çalışmalar yaptınız veya yapmayı düşündünüz ? Eğer bu işlevle ilgilenmediyseniz sizce bunun nedeni neydi ? Türkiye’de yakından veya uzaktan tanık olduğunuz işletmelerdeki Halkla ilişkiler çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz ? Bu konuda geliştirici düşünceleriniz var mı ? Neler ? Böyle bir işlevden işletmeniz için ne gibi yararlar beklersiniz ?**

Bir işlev olarak duydum. Fakat işletmelerdeki yönetim içerisinde bu tür çalışmaları ayrı bir departman ayrı bir birim olarak yapılmamıştır. Bu işlevle fazla ilgilenmemizin ana nedenlerinden biri yıllardır turizmdeki krizler bu sektörde önemli gelir kaybına neden olduğu için işletmeler tasarrufa gitmişlerdir. Bu tasarrufu da hep operasyon departmanları dışındaki birimlerden yapmalarından kaynaklanmaktadır. Halkla ilişkiler özellikle turizm de bir ekol oluşturmak açısından mutlak kaliteyi yakalamak açısından çok önemli olacağı kanısındayım. Özellikle hizmet sonrası çalışmalarla kendi öz eleştirisini yaparak mutlak kalitenin yakalanmasında çok faydalı olacağı düşüncesindeyim.

- 19) İşletmenizde Halkla ilişkiler çalışmasının nasıl bir örgüt düzeni ile yürütülmesini isterdiniz ? Sizce bu örgütün başlıca görevleri ne olabilir. Eğer böyle bir örgüt düzeni düşünmeyip bunun var olan örgüt birimlerinden verilmesini isterseniz bu birim hangisi olabilir ? Yoksa bu işlevin üst düzey bir danışmana veya işletme dışındaki bir profesyonel firmaya mı verilmesini uygun görürsünüz Neden ?

İşletmemiz sahil otelciliği yaptığı için iç turizm potansiyeli düşük düzeydedir. Bu nedenle yeni bir örgüt düzeni yerine var olan satış pazarlama örgütüne bu birimi dahil edip böyle bir örgütün grup otelcilik olarak oluşturulmasında fayda görürüm.

- 20) İşletmenizde gerek yönetim ve gerekse örgütsel ilişkilerinizde başlıca hangi iletişim kanalları ve araçlarını kullanmaktasınız. Biçimsel (Resmi) iletişim kanallarından (Yazışmalar, sözlü iletiler, telefon vb..) hangi iletişim araçlarını kullanmaktasınız. Resmi kanallardan size hangi sorunlar ulaşmakta (İşletme, çalışanlar veya müşterilerden) hangi sorun alanlarından herhangi bir bilgi eksikliği söz konusudur. Sizce tıkanık olan (bilgi gelmeyen) kanallarınız var mı ? Bunlar aşmak için bir çabanız oldu mu ? Ne sonuç alındı ? Biçimsel olmayan iletişim kanalları işletmenizde çok sık kullanılıyor mu ? Söylenti veya dedikodu dediğimiz bu kanalın yoğunluğu ve etkinliği konusunda ne düşünürsünüz ? Bu kanalın biçimsel kanalı tıkadığı veya önüne geçtiği oluyor mu ? Hangi konularda Bu kanalın etkisini düşürmek için çabalarınız oldu mu ? Olduysa ne sonuç alındı ?

Biçimsel iletişim kanallarından hemen hepsi kullanılmaktadır. (Yazışma, sözlü, telefon, e-mail v.b) Bir bilgi eksikliği söz konusu değil ancak iletişimin biçimsel olarak yazışma veya e – mail ile yapılması için örgütü yönlendirmeye çalışıyorum. Bilgi gelmeyen kanallarımız genellikle bazı orta düzey yöneticilerimin örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimi önlemek için, bu iletişimi bilinçli olarak yapanları tespit etmek istediğimizde bu bilgileri saklamak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları bazen oluyor özellikle toplu sözleşme görüşmeleri yapılırken bu oldukça sık yaşanmıştır. Bu kanalın etkinliğini kırmak için örgüt ile mümkün olduğu kadar hem iç örgütün kendi örgütüyle bire bir biçimsel iletişime gidilerek şeffaf bir görüntü çizilerek sık sık toplantılar yapılmaktadır. Bu konularda özellikle toplu sözleşme görüşmelerinde bu kanalın etkisini kırmak için sık sık toplantılar düzenlenerek ve gerekse ara yönetici kademeleri kullanılarak çabalar sarf edilmiştir ve başarılı olunmuştur.

**ZİNCİR OTEL GRUBUNUN
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET
KUŞADASI İŞLETME MÜDÜRÜ**

- 1) **Hizmet işletmesinin başındaki bir kişi olarak genelde toplum içinde yerinizi, işlevlerinizi, toplum yaşamına olan katkınızı nasıl görüyorsunuz ?**

Biz otel yöneticileri olarak toplum yaşamında ayrı bir misyon üstlendiğimizi söylemek isterim. Toplum yaşamına olan katkımızın cevabı, “İnsanlar niye tatil yapar” sorusunun cevabındadır. İnsanlar değişik yerler görmenin yanı sıra dinlenmek amaçlı tatil yapmaktadırlar. Dinlenmek amaçlı tesisimize gelen misafirlerimizin rahat bir tatil yapmaları için gereken herşey tarafımızdan sağlanmalıdır. İşte bizim toplum yaşamına katkımız budur. Onların rahat bir tatil geçirmeleri ve dinlenmeleri için elimizden gelen herşeyi onlara sunmak esas görevimizdir.

- 2) **Toplumsal statü, yaşanan bölgeler, kültürel konum...v.b.) bireylerine hizmet götürdüğünüz kanısındasınız ?**

Bizim için toplum kesimi diye bir sınıflandırma yoktur. Hizmet sektöründe çalıştığımız için işletmemize her yaş, cinsiyet, değişik bölgelerden, değişik kültürlerden dinlenmek, yeni yerler görmek amaçlı misafirlerimiz gelmektedir. Toplumun en alt seviyesinden, en üst seviyesine kadar işletmemize gelen herkes bizim misafirimiz olup, hiçbirisi arasında ayrım yapmadan hizmet götürmek zorundayız. Hizmet sektöründe çalışıyorsak, ırk, dil, din, kültür ayrımı yapmaksızın misafirlerimizin rahat etmesi ve iyi bir tatil geçirmesi için çalışmak zorundayız.

- 3) **Tarafsız bir gözle baktığınızda işletmenizin toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değeri nasıl görüyorsunuz ? Sizce diğer benzer işletmelerle karşılaştırdığınızda onların yarattıkları değerle sizinki arasında olumlu ve olumsuz ne gibi farklar görmektesiniz. Kendi işletmenizin hizmetinden yararlanacak bir birey olsaydınız, bu değer açısından yine diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak kendi işletmenizi nasıl bir konumda görürsünüz ?**

Tarafsız bir gözle bakmak biraz olanaksız. Çünkü hizmet sektöründe diğer her işletme bizim işletmemizde buna dahildir, herkes en iyi hizmeti kendisinin verdiğini savunur. En iyi hizmeti ben veririm diye bir şey yoktur. Hizmet sektörü geniş bir yelpaze olduğuna göre hiçbir işletme en iyi benim diyemez. Çünkü hizmette sınır yoktur. Benim işletmemde yapmayı sürdürdüğüm tek olay, (belki bu konuda bazı işletmelerden farklı olarak) işletmemize gelen misafirlerin kendilerini evlerinde gibi rahat hissetmelerini sağlamak. İnsanın en rahat ettiği yer evi ve yatağıdır. Evi ve yatağını tatile götüremeyeceğine göre, evindeki rahat ortamını ona sunmak bizim ilkimizdir. Bizim sloganımız "Kuşadası'ndaki Evinize Hoşgeldiniz."

- 4) **Genelde dünya yaşamının gidişi hakkında (ekonomisi, kültürü, yönetimi, adaleti vb.....) nasıl bir düşünceye sahipsiniz. Geçmişinize baktığınızda bu gidişin yönünü nasıl görmektesiniz. Bu gidişin içinde bizim toplumumuzun durumunu genelde nasıl görüyorsunuz ? Bu dünya gidişi içinde yerimiz nedir, sizce ne olmalıdır ?**

Dünya büyük bir değişim süreci içinde. Bu değişimin bir kısmı iyi, bir kısmı kötü. Teknolojinin hızla gelişmesi, hastalıkların tedavisinde ki çalışmalarda ki başarılar, uzayla ilgili çalışmalar hepsi bu süreç içinde iyi kısımlar. Ama geri kalmış veya az gelişmiş ülkeler arasındaki savaşları, Afrika kıtasındaki açlığın devam etmesi, ozon tabasındaki deliğin büyümeye devam etmesi ve bunlara karşılık toplumların duyarsız olması kötü yanlardan bazıları. Geçmişle kıyaslandığında, son yıllarda teknolojinin hayatımıza girmesi ile hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle teknoloji demek istiyorum çünkü en hızlı gelişen bölüm bu ve insanlar teknoloji ile doğru orantılı bir şekilde değişmekteler. Teknolojik gelişmeyi her zaman desteklediğimden dolayı geçmiş ile kıyasladığımızda geleceğin daha iyi olacağını söyleyebilirim. Teknolojik gelişmeler insanların rahat etmesi yönünde. Örneğin bu anketi geçmişte yazmaya kalksaydım herhalde uzun bir zamanımı alırdı, ama bilgisayarın hayatımıza girmesiyle bu süreç kısaldı. Bu teknolojinin küçük nimetlerinden biri. Toplumumuzun bu hızla gelişen dünyaya ayak uydurması gerekmektedir. Özellikle nüfusumuzun büyük bir çoğunluğunun genç olduğunu düşünürsek, toplumumuz kabuğuna sığamaz bir konumdadır. Ülkemizde yaşayan herkes ülkemiz için elele çalışmaya başladığında (Kurtuluş Savaşında gösterdiği fedakarlık gibi) dünyanın sayılı ülkeleri arasında olacağı tartışılmazdır.

- 5) **Bir üst yönetici olarak işletmede size ulaşmasını istediğiniz ve ulaşmadığında yokluğundan rahatsızlık duyduğunuz başlıca bilgi alanları hangileridir ? Bu alanlardan bilgi elde etmede hangi yolları kullanıyorsunuz bunların sağlıklı olmasındaki güvenceniz nedir ?**

Her konuda bilgilendirilmek isterim. Önemsiz bir konu olsa bile misafirimizin rahatını ilgilendireceği için önemli olabilmektedir. Bunun yanında günlük muhasebe bilgileri ve satış & pazarlama raporları benim için çok önemlidir. Otel içinde koordinasyon olmaması sonucunda hizmette aksama olmaktadır. İşletmemde oluşturmuş olduğum ortamdan dolayı bilgi edinmemde herhangi bir sorun olmamaktadır. Bizim işletmemizde her çalışan bu işletmenin başarısı için çalışmaya motive olmuşlardır. Biz bir takımız düşüncesini ilke edinmiş durumdayız.

- 6) **Size ulaşan bu bilgileri kendi yönetiminizde nasıl bir yönetim anlayışı elde etmek için kullanıyorsunuz. Elde ettiğiniz bu anlayıştan çalışanlarınızın bilgili olduğundan güvenli misiniz ? Eğer bundan güvenli değilseniz bunun nedenlerini açıklar mısınız ?**

Satış pazarlamadan gelen bilgilerle satış stratejilerimizi gözden geçirmekteyiz. Örneğin, eğer otel doluluğunda azalma söz konusu ise oda fiyatlarında oynamalar yaparak yeni pazarlara yönelmeye çalışırım. Muhasebeden gelen bilgilerle ise otelin masrafları ön plandadır. Ona göre de nerelerden tasarruf etmem gerektiği konusu gündeme gelir. Elbette ki bu verileri veren çalışanlarıma güvenirim. İşin başında olmam yüzünden veriler bana gelmeden önce yaklaşık olarak verilerin ne olacağını bilmekteyim. Başarıya ulaşmak ekip işi ise ve ekibinizde bu konuda başarılı ise onlara güvenmek en doğal yöntem, bunun yanında ne kadar güven olsa da devamlı onları kontrol altında tutmak gerekmektedir.

- 7) **Yönetiminizde ortaya çıkan hizmet iletişiminin dışarıdan bakıldığında ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında kalite düzeyi nedir yine kendinizi işletmenizin bir müşterisi olarak düşündüğünüzde söz konusu işletmenizin düzeyi benzerlerine göre konum olarak nerededir. İleri, aynı, ve düşük konumlarında bunların geliştirilmesi için temelde sorunları nerede görmektesiniz ?**

Her işletmenin yöneticisi her zaman kendi işletmesinin en iyi olduğunu savunur. Eğer savunmazsa veya bu şekilde düşünmezse işletmeye zarar vermekten başka bir faydası olmaz. Bu yüzden de benim yönetici olduğum bu işletme bölge işletmelerden daha iyi konumda yer almaktadır.

- 8) İşletmenizin geçmişinden bugüne baktığınızda gerek çalışanlarınızın düşüncelerinde gerek müşterilerinizin anlayışlarında yarattığınız iletişim değeri nasıl bir gelişme göstermiştir. Örneğin, siz iş başına geldiğinizde bu açıdan bakıldığında nasıl bir işletme devraldınız ve bunu yönetim göreviniz süresince nasıl geliştirdiniz, anlayış düzeyi bu konuda nereden nereye geldi ?

İşletmemizin geçmişinde görev alan yöneticiler gerek personelleriyle ilişkiler gerekse işletmeye müşteri getiren acenteler ile aralarında mesafe koymuşlar. Benim çalışma prensiplerim arasında her ikisi de yok. Ben personelime arkadaş gibi çalışmasını severim. Zorlama ile hiçbir iş yaptırılmaz ve size zararı daha büyük olur. Önce personelin iyi motive olması gerekmektedir. Onlarla birlikte çalışan bir yönetici gördüklerinde çalışma verimlilikleri daha artmaktadır. Bu bir ekip çalışmasıdır, en alt kadroda çalışan ile en üst kadroda çalışan benim gözümde aynı statüye sahiptir. Çünkü iyi motive olmuş personel sadece işletmenin başarısı için çalışır. Daha önceki yönetici arkadaşlarımda bu eksiklik vardı. Bunu ben işletmeyi devraldıktan itibaren değiştirdim ve bu sene hedeflerimizin tutması ve yaptığımız karlar sonucunda işletme başarıya ulaştı.

- 9) İşletmenizin örgütüne baktığınızda bu örgütün çalışanları, ilişkileri, iş başarıları, yönetime karşı tutumları çevre ile ilişkileri vb.. açısından genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz. Örgütlerin yöneticilerinin kişiliklerine göre çalıştığı görüşünden hareket edersek kendi yönetici kişiliğinizle örgütün ortaya koyduğu kişilik arasında bir özdeşleşme mi, bir benzeşme mi yoksa bir yabancılaşma mı görüyorsunuz. Başka deyişle örgütünüz sizin götürmek istediğiniz yere gidebiliyor mu yoksa direniyor mu ? Bu konudaki başlıca sorunlarınızı biraz açıklayabilir misiniz ?

İşletme bir ekip işidir. Ekibin tek bir sesle çalışması başarıyı doğurur. Ekibin başarısını bozacak herhangi bir kişi aramızda barınamaz. Bu yüzden örgütüm ve ben işletmemizi saptadığımız hedefe doğru götürmektedir.

- 10) **Özellikle yabancılarla karşılaştırdığınızda yönetici kişiliğiniz toplumumuzun kültüründen gelen ve çalışanlarınızın davranışlarına yansıyan başlıca hangi engellerle karşılaşmaktadır. Bugüne kadar bu engelleri aşmak için bir çaba gösterdiniz mi yoksa bunlara koşullandınız mı ? Söz konusu engeller yabancı müşterilerin hizmetleri karşısında sizi hangi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır ?**

Yabancılarla karşılaştırdığımızda sorun sadece hizmette gelmektedir. Türkiye de bulunan turistik tesislerin büyük bir bölümü Avrupa ve Amerika'daki standartlardan daha düşük. Ama yıldız kategorileri bakımından aynı Düşünelim bir kere Amerika'da yaşayan ve bulunduğu şehirde 4 yıldız tanıyan bir Amerikalı işletmemize geldiğinde aynı servisi almak istemektedir. Amerika'daki 4 yıldızlı otelle karşılaştırdığımızda bizim yıldızımız onlara göre 2.5 yıldızdır. Tabi ister istemez işletmemize gelen Amerikalı kapımızdaki 4 yıldız görmekte ve ülkesinde görmüş olduğu 4 yıldız ile kıyaslamakta. Bunun sonucunda hizmetten daha fazlasını istemekte. Biz bunu samimi, temiz bir ortam oluşturarak aşmaya çalışmaktayız.

- 11) **Kişiliğiniz ile yönettiğiniz örgütü ve hizmet çevresini kazandığınız kanısında mısınız ? yoksa sizinle iç ve dış örgüt çevreleri arasında bir iletişim kopukluğu görüyor musunuz ? Görmüyorsanız bunun daha da gelişmesi için neler düşünüyorsunuz. Eğer görüyorsanız sizce bu kopukluk hangi sorunlardan kaynaklanmaktadır ?**

Kişiliğim ile yönettiğim örgütü ve hizmet çevresini kazandığım kanısındayım. Hizmet sektöründe son olmadığını bildiğimden kendimi geliştirmek için her türlü eleştiriyi dikkate alır, kendimi ve işletmemi daha da geliştirmek için çevre işletmeleri dolaşır onların yöneticilerinden daha çok şey öğrenmeye çalışırım.

- 12) İşletmeniz bütünüyle çevre halkı düşüncesinde nasıl bir yerde bulunmaktadır ? Örneğin, iyi ki burada böyle bir otel var diyorlar mı ? yoksa yakınıyorlar mı ? olumlu veya olumsuz tepkilerin sizce nedenleri ne olabilir ? İşletmenizin örgütünde çalışanların kafasında yarattığı imajla çevre halkının kafasında yaratılan imaj arasında bir özdeşlik mi, benzeşme mi yoksa zıtlık mı görmektesiniz. Her üç durumda da sizce nedenler neler olabilir ?

İşletmemiz çevre yolu üzerinde olması ve şehir merkezinin dışında olması yüzünden çevre halktan olumsuz tepki gelmemektedir.

- 13) İşletmenizin örgütsel çevresini yerli kültürle mi yoksa dışarıdan aktarılacak kişilerin yaratacağı kültürle mi daha iyi oluşturacağınız kanıdasınız ? Sizce yerel çevre kültürünün işletmenizin başarısını destekleyen ya da köstekleyen yönleri nelerdir ? Engelleyici güçleri ortadan kaldırmak için bir uğraş vermeyi düşünüyor musunuz ? veya böyle bir uğraş verdiniz mi ? Nasıl ?

İşletmemde hem yerel hem de dışarıdan gelen kişiler çalışmaktadır. Her iki kesimde işletme için çalışacaklarından dolayı bir ayırım olmaz.

- 14) İşletmenizin başlıca iş çevreleri hangi kesimlerden oluşuyor. Örnek (müşteriler, sendika, çalışanlar, finans çevreleri....) Bu kesimlerle ilişkilerinizin hepsinde başarılı olduğunuz kanısında mısınız ? Çok uğraştığınız halde bir türlü iletişim dengesini kuramadığınız kesimler var mı ? Bunlar hangileri ve sizce neden ?

Biz hizmet sektörüyüz. Yelpazemiz çok geniş her kesimden insana hizmet vermekteyiz.

- 15) İşletmenize yabancılarda geldiğine göre yabancıların kültürüyle sizin ortaya koyduğunuz örgüt kültürü arasında sık sık hangi çatışmaları yaşamaktasınız. Bunda haklılık veya haksızlık diye gördüğünüz yönler var mı ? Sizce bu çatışmaların sizin tarafınızdan ve onların tarafından kaynaklanan yönleri nelerdir ?

Bu soruya yanıt verilmemiştir.

- 16) **Yönetim, müşteri ilişkileri, işlevleri, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler açısından rakiplerinizi nasıl görüyorsunuz ? İnceleyebilme fırsatı buldunuz mu ? ya da bir araştırma yapabildiniz mi ? Rakiplerinizin bu faktörler içersinde size göre üstün ve zayıf yönleri neler ? Bu yönleri ile karşılaştırıldığında kendinizi onların yanında nasıl değerliyorsunuz. Onlardan geri olduğunuz yönleriniz hakkında ne düşünürsünüz. Sizce hangi sorunlarınız böyle bir olumsuzluğa yol açmaktadır ?**

Diğer işletmelerde görev yapan yönetici arkadaşlarımla tek farkım personelimle aramda kurduğum diyalog. Ben personelimle arkadaş gibi olmayı severim. Personelimin işletmemi evi gibi görmesini sağlamaya çalışırım. Bunu sağladığımda kişi nasıl evini korur, temiz tutmaya çalışırsa aynısını benim başında bulunduğum işletme içinde yapar. Personel çalıştığı yerde kesinkes rahat etmek zorunda. Mevcut ekonomik kriz nedeniyle maddi yönden zorunlu olarak onları rahat ettiremiyorsak, manevi yönden destek olarak rahat ettirmek zorundayız.

- 17) **İşletmenizde bugüne kadar hangi eğitim programları uygulandı bunların amacı neydi. Bunlardan beklediğiniz sonuçları aldınız mı ? Alamadınızsa bunun nedenleri sizce nelerdir ? Düşündüğünüz fakat uygulayamadığınız eğitim konuları var mı ? Varsa neler ? Eğitim programları çalışanlarınızca benimsendi mi ? Benimsenmediyse nedenlerini öğrendiniz mi ?**

Bilgisayar üzerine eğitim verildi. Yabancı dil üzerine eğitim vermek için çalışmalarımız var.

- 18) **Halkla ilişkiler adını bir işletme işlevi olarak duydunuz mu ? Bu işlevle ilgilendiniz mi ? İlgilendiyseniz bu ne şekilde oldu ? İlginiz devamlı mıydı yoksa bir süre sonra kesildi mi ? Bu işlev konusunda ne gibi çalışmalar yaptınız veya yapmayı düşündünüz ? Eğer bu işlevle ilgilenmediyseniz sizce bunun nedeni neydi ? Türkiye’de yakından veya uzaktan tanık olduğunuz işletmelerdeki Halkla ilişkiler çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz ? Bu konuda geliştirici düşünceleriniz var mı ? Neler ? Böyle bir işlevden işletmeniz için ne gibi yararlar beklersiniz ?**

Küçük bir işletme olduğumuzdan halkla ilişkiler konusunda ayrı bir departmanımız yok. Daha önce çalıştığım büyük kapasiteli işletmelerde halkla ilişkiler departmanı vardı. Ama bu departmanlar sadece müşteri şikayetleri ile uğraşmaktaydı. Genelde bu zihniyet Türkiye’de bulunan turistik tesislerin % 70’inde vardır. Halkla ilişkiler departmanı işlevini gerçek anlamda yapmamaktadır.

- 19) **İşletmenizde Halkla ilişkiler çalışmasının nasıl bir örgüt düzeni ile yürütülmesini isterdiniz ? Sizce bu örgütün başlıca görevleri ne olabilir. Eğer böyle bir örgüt düzeni düşünmeyip bunun var olan örgüt birimlerinden verilmesini isterseniz bu birim hangisi olabilir ? Yoksa bu işlevin üst düzey bir danışmana veya işletme dışındaki bir profesyonel firmaya mı verilmesini uygun görürsünüz Neden ?**

Bu soruya yanıt verilmemiştir.

- 20) **İşletmenizde gerek yönetim ve gerekse örgütsel ilişkilerinizde başlıca hangi iletişim kanalları ve araçlarını kullanmaktasınız. Biçimsel (Resmi) iletişim kanallarından (Yazışmalar, sözlü iletiler, telefon vb..) hangi iletişim araçlarını kullanmaktasınız. Resmi kanallardan size hangi sorunlar ulaşmakta (İşletme, çalışanlar veya müşterilerden) hangi sorun alanlarından herhangi bir bilgi eksikliği söz konusudur. Sizce tıkanık olan (bilgi gelmeyen) kanallarınız var mı ? Bunlar aşmak için bir çabanız oldu mu ? Ne sonuç alındı ? Biçimsel olmayan iletişim kanalları işletmenizde çok sık kullanılıyor mu ? Söylenti veya dedikodu dediğimiz bu kanalın yoğunluğu ve etkinliği konusunda ne düşünürsünüz ? Bu kanalın biçimsel kanalı tıkadığı veya önüne geçtiği oluyor mu ? Hangi konularda Bu kanalın etkisini düşürmek için çabalarınız oldu mu ? Olduysa ne sonuç alındı ?**

İşletmemizde gerek yönetim gerekse çalışan arkadaşlarım arasında daha yüzyüze iletişim kurmayı isterim. Bazen de yazışma yoluyla olmaktadır. Dedikodu ve söylentiye gelince insanoğlunun doğasında var bu. Dedikoduyu kesmenin ek yolu açık olmaktan geçer. İşletmemizde beraber çalıştığım arkadaşlarımla aramda arkadaşça bir ortam olduğundan duyulan herhangi bir dedikodu hakkında bilgiyi ilk ağızdan öğrenmek için bana başvurur ve gerçeği benden öğrenirler.

**ZİNCİR OTEL GRUBUNUN
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET
SİDE İŞLETME MÜDÜRÜ**

- 1) Hizmet işletmesinin başındaki bir kişi olarak genelde toplum içinde yerinizi, işlevlerinizi, toplum yaşamına olan katkınızı nasıl görüyorsunuz ?

Toplum düzenini, mutluluğu'nu ön planda tutarak tüm kurallara uyarak yaşamaya çalışıyorum.

- 2) Toplumun hangi kesiminin (yaş, cinsiyet, ekonomik durum, toplumsal statü, yaşanan bölgeler, kültürel konum...v.b.) bireylerine hizmet götürdüğünüz kanınsındasınız ?

Genelde yabancı başta olmak üzere orta ve üzeri, her yaşa turizm bilen bilmeyen herkese

- 3) Tarafsız bir gözle baktığınızda işletmenizin toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değeri nasıl görüyorsunuz ? Sizce diğer benzer işletmelerle karşılaştırdığınızda onların yarattıkları değerle sizinki arasında olumlu ve olumsuz ne gibi farklar görmektesiniz. Kendi işletmenizin hizmetinden yararlanacak bir birey olsaydınız, bu değer açısından yine diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak kendi işletmenizi nasıl bir konumda görürsünüz ?

Şirketimin sağladığı imkanlar sayesinde en iyi ve en güzelini vermeye çalışıyoruz.

- 4) Genelde dünya yaşamının gidişi hakkında (ekonomisi, kültürü, yönetimi, adaleti vb.....) nasıl bir düşünceye sahipsiniz. Geçmişinize baktığınızda bu gidişin yönünü nasıl görmektesiniz. Bu gidişin içinde bizim toplumumuzun durumunu genelde nasıl görüyorsunuz ? Bu dünya gidişi içinde yerimiz nedir, sizce ne olmalıdır ?

Kötüye gidiş var ama kötünün tarifini yapmakta zorluk çekiyoruz. Dünya gidişi içinde yarıştan kopmamak için yakariş içindeyiz fakat ona göre yaşayıp davranmıyoruz

- 5) Bir üst yönetici olarak işletmede size ulaşmasını istediğiniz ve ulaşmadığında yokluğundan rahatsızlık duyduğunuz başlıca bilgi alanları hangileridir ? Bu alanlardan bilgi elde etmede hangi yolları kullanıyorsunuz bunların sağlıklı olmasındaki güvenceniz nedir ?

Misafir şikayetleri,animasyon kontakları ve konuk anketlerimi kullanıyorum.

- 6) Size ulaşan bu bilgileri kendi yönetiminizde nasıl bir yönetim anlayışı elde etmek için kullanıyorsunuz. Elde ettiğiniz bu anlayıştan çalışanlarınızın bilgili olduğundan güvenli misiniz ? Eğer bundan güvenli değilseniz bunun nedenlerini açıklar mısınız ?

Misafir beklentilerini mümkün olduğunca yerine getirmeye çalışıyoruz. Yönetici ve çalışanlarımı bu konuda sürekli motive ediyorum.

- 7) Yönetiminizde ortaya çıkan hizmet iletişiminin dışarıdan bakıldığında ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında kalite düzeyi nedir yine kendinizi işletmenizin bir müşterisi olarak düşündüğünüzde söz konusu işletmenizin düzeyi benzerlerine göre konum olarak nerededir. İleri, aynı, ve düşük konumlarında bunların geliştirilmesi için temelde sorunları nerede görmektesiniz ?

Bölgede şirketimin kurumsal yapısının bana sağladığı avantajlar nedeni ile en iyi olduğunu düşünüyorum.

- 8) İşletmenizin geçmişinden bugüne baktığınızda gerek çalışanlarınızın düşüncelerinde gerek müşterilerinizin anlayışlarında yarattığınız iletişim değeri nasıl bir gelişme göstermiştir. Örneğin, siz iş başına geldiğinizde bu açıdan bakıldığında nasıl bir işletme devraldınız ve bunu yönetim göreviniz süresince nasıl geliştirdiniz, anlayış düzeyi bu konuda nereden nereye geldi ?

Tekrar gelen konuk yaratılması anlamında verilen hizmetlerdeki ölçümünü yapabilmekteyiz. Siz “ acaba”ların zorluğunu bilirmisiniz? İşte işe başladığımızda tüm kişilerin düşüncesinde soru işaretleri vardı. Şimdi ise kendilerine güven ve en iyi hizmet edebilme mantığı oluşmuş durumda.

- 9) İşletmenizin örgütüne baktığınızda bu örgütün çalışanları, ilişkileri, iş başarıları, yönetime karşı tutumları çevre ile ilişkileri vb.. açısından genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz. Örgütlerin yöneticilerinin kişiliklerine göre çalıştığı görüşünden hareket edersek kendi yönetici kişiliğinizle örgütün ortaya koyduğu kişilik arasında bir özdeşleşme mi, bir benzeşme mi yoksa bir yabancılaşma mı görüyorsunuz. Başka deyişle örgütünüz sizin götürmek istediğiniz yere gidebiliyor mu yoksa direniyor mu ?Bu konudaki başlıca sorunlarınızı biraz açıklar mısınız ?

Amatör ruhlu profesyonel kadroya sahibiz. Örgütümüz bizim anlayışımızda hareket etmiyor ise değiştiririz.

- 10) Özellikle yabancılarla karşılaştırdığınızda yönetici kişiliğiniz toplumumuzun kültüründen gelen ve çalışanlarınızın davranışlarına yansıyan başlıca hangi engellerle karşılaşmaktadır. Bugüne kadar bu engelleri aşmak için bir çaba gösterdiniz mi yoksa bunlara koşullandınız mı ? Söz konusu engeller yabancı müşterilerin hizmetleri karşısında sizi hangi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır ?

Uzun yıllar turizmle iç içe çalışanlarında toplum kültürünün baskılı özellikleri yok.

- 11) Kişiliğiniz ile yönettiğiniz örgütü ve hizmet çevresini kazandığınız kanısında mısınız ? yoksa sizinle iç ve dış örgüt çevreleri arasında bir iletişim kopukluğu görüyor musunuz ? Görmüyorsanız bunun daha da gelişmesi için neler düşünüyorsunuz. Eğer görüyorsanız sizce bu kopukluk hangi sorunlardan kaynaklanmaktadır ?

Örgütüm ile iç içe yaşamakta ve hoşgörü sınırlarında aile yapıları ile bile bütünleşmekteyiz. Örgütümün benden beklentilerini bende eski bir çalışan olarak bilmekteyim.

- 12) İşletmeniz bütünüyle çevre halkı düşüncesinde nasıl bir yerde bulunmaktadır? Örneğin, iyi ki burada böyle bir otel var diyorlar mı ? yoksa yakınıyorlar mı ? olumlu veya olumsuz tepkilerin sizce nedenleri ne olabilir ? İşletmenizin örgütünde çalışanların kafasında yarattığı imajla çevre halkının kafasında yaratılan imaj arasında bir özdeşlik mi, benzeşme mi yoksa zıtlık mı görmektesiniz. Her üç durumda da sizce nedenler neler olabilir ?

İşletme konumu tamamen kırsalın ortasında,ama bölgemiz uzun yıllar turizm güzergahı olduğu için kınama yok.

- 13) İşletmenizin örgütsel çevresini yerli kültürle mi yoksa dışarıdan aktarılacak kişilerin yaratacağı kültürle mi daha iyi oluşturacağınız kanımdasınız ? Sizce yerel çevre kültürünün işletmenizin başarısını destekleyen ya da köstekleyen yönleri nelerdir ? Engelleyici güçleri ortadan kaldırmak için bir uğraş vermeyi düşünüyor musunuz ? veya böyle bir uğraş verdiniz mi ? Nasıl ?

Örgüt oluşumun da yerel çevre yetersiz olduğundan bir kısmı dışardan oluşturuldu. Yerel çevre için yerel yöneticilerde iş ve eğitim çalışmaları yapılmakta.

- 14) İşletmenizin başlıca iş çevreleri hangi kesimlerden oluşuyor. Örnek (müşteriler, sendika, çalışanlar, finans çevreleri....) Bu kesimlerle ilişkilerinizin hepsinde başarılı olduğunuz kanısında mısınız ? Çok uğraştığınız halde bir türlü iletişim dengesini kuramadığınız kesimler var mı? Bunlar hangileri ve sizce neden ?

Müşteriler ve çalışanlar diyebiliriz. İlişkilerimizde başarılı olduğumuzu düşünüyorum.

- 15) İşletmenize yabancılarda geldiğine göre yabancılardan kültürüyle sizin ortaya koyduğunuz örgüt kültürü arasında sık sık hangi çatışmaları yaşamaktasınız. Bunda haklılık veya haksızlık diye gördüğünüz yönler var mı? Sizce bu çatışmaların sizin tarafınızdan ve onların tarafından kaynaklanan yönleri nelerdir ?

Örgüt kültürü kendimizde sergilediği bir takım kurallarla uygulanmakta takım yabancılardan herhalki bir çatışma olmamakta daha önceden belirttiğim üzere eski çalışan tecrübeli örgütümüz var.

- 16) Yönetim, müşteri ilişkileri, işlevleri, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler açısından rakiplerinizi nasıl görüyorsunuz ? İnceleyebilme fırsatı buldunuz mu ? ya da bir araştırma yapabildiniz mi ? Rakiplerinizin bu faktörler içersinde size göre üstün ve zayıf yönleri neler ? Bu yönleri ile karşılaştırıldığında kendinizi onların yanında nasıl değerlendiriyorsunuz. Onlardan geri olduğunuz yönleriniz hakkında ne düşünürsünüz. Sizce hangi sorunlarınız böyle bir olumsuzluğa yol açmaktadır ?

Rakip işletmelerin yönetim anlayışları anti kurumsal olduğu için incelemek niyetinde değiliz. Örgütte daha önceden o tip işletmelerde çalıştığım için farkı bilebilmekteyiz.

- 17) İşletmeniz bugüne kadar hangi eğitim programları uygulandı bunların amacı neydi. Bunlardan beklediğiniz sonuçları aldınız mı ? Alamadıysanız bunun nedenleri sizce nelerdir ? Düşündüğünüz fakat uygulayamadığınız eğitim konuları var mı ? Varsa neler ? Eğitim programları çalışanlarınızca benimsendi mi ? Benimsenmediyse nedenlerini öğrendiniz mi ?

Mümkün oldukça iş başı eğitimleri her yıl almaktayız. Turizm Bakanlığı kanalı ile verilen eğitimlerden çok şey almasakta genel anlamda motivasyonu düşündüğümüz için almaktayız.

- 18) Halkla ilişkiler adını bir işletme işlevi olarak duydunuz mu ? Bu işlevle ilgilendiniz mi ? İlgilendiyseniz bu ne şekilde oldu ? İlginiz devamlı mıydı yoksa bir süre sonra kesildi mi ? Bu işlev konusunda ne gibi çalışmalar yaptınız veya yapmayı düşündünüz ? Eğer bu işlevle ilgilenmediyseniz sizce bunun nedeni neydi ? Türkiye’de yakından veya uzaktan tanık olduğunuz işletmelerdeki Halkla ilişkiler çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz ? Bu konuda geliştirici düşünceleriniz var mı ? Neler ? Böyle bir işlevden işletmeniz için ne gibi yararlar beklersiniz ?

Müşteri ilişkileri diğebileceğimiz konuda başka şekilde çalıştırarak sonuca ulaşıyoruz. Direkt bir kadro yaratmadık. Desteklediğimiz bir kadro ünvanıdır.

- 19) İşletmenizde Halkla ilişkiler çalışmasının nasıl bir örgüt düzeni ile yürütülmesini isterdiniz ? Sizce bu örgütün başlıca görevleri ne olabilir. Eğer böyle bir örgüt düzeni düşünmeyip bunun var olan örgüt birimlerinden verilmesini isterseniz bu birim hangisi olabilir ? Yoksa bu işlevin üst düzey bir danışmana veya işletme dışındaki bir profesyonel firmaya mı verilmesini uygun görürsünüz Neden ?

Konuklarımızın % 90’ı yabancı olduğu için halkla ilişkilerin işletme dışındaki devamı çok pahalı bir çalışma olmakta. Sadece içeride bu işi yapabilmekte, buda sürekliliği sağlamıyor. Tahminim bu konu biraz ekonomik olmak zorundayız.

- 20) İşletmenizde gerek yönetim ve gerekse örgütsel ilişkilerinizde başlıca hangi iletişim kanalları ve araçlarını kullanmaktasınız. Biçimsel (Resmi) iletişim kanallarından (Yazışmalar, sözlü iletiler, telefon vb..) hangi iletişim araçlarını kullanmaktasınız. Resmi kanallardan size hangi sorunlar ulaşmakta (İşletme, çalışanlar veya müşterilerden) hangi sorun alanlarından herhangi bir bilgi eksikliği söz konusudur. Sizce tıkanık olan (bilgi gelmeyen) kanallarınız var mı ? Bunlar aşmak için bir çabanız oldu mu ? Ne sonuç alındı ? Biçimsel olmayan iletişim kanalları işletmenizde çok sık kullanılıyor mu ? Söylenti veya dedikodu dediğimiz bu kanalın yoğunluğu ve etkinliği konusunda ne düşünürsünüz ? Bu kanalın biçimsel kanalı tıkadığı veya önüne geçtiği oluyor mu ? Hangi konularda Bu kanalın etkisini düşürmek için çabalarınız oldu mu ? Olduysa ne sonuç alındı ?

İletişim aracı olarak (örgüt içi) telefon,e-mail,memo,bilgi aktarma ve sözlü iletiler kullanılıyor. Daha çok alıntısı belli yazılı iletileri tercih ediyoruz. Sorunun nereden doğduğunu böylece daha iyi tesbit edebiliyoruz. Bilgi gelmeyen kanal olduğuna inanmıyorum ama şüphelerim olabilir. Şikayetlerin hepsinin bana ulaştırıldığına (giderilsin-giderilmesin) tam olarak inanmıyorum. Toplantılarımda sürekli bu konuları işlemişimdir. Sonuç sürekli olumlu yönde gelişme.

VII. ZİNCİR OTEL GRUBUNUN ARAŞTIRMA YORUMLARI

7.1. GRUBUN OTELLERİNİN İŞGÖREN ARAŞTIRMA YORUMLARI

Bu bölümde çalışmamızın VI. Bölümünde sunduğumuz araştırma yanıtlarının yorumları yer alacaktır. Bolu'daki iki otelin işgörenleri ve üst düzey yöneticileri aynı olduğundan bu iki ayrı otelin yanıtları tek bir otel gibi incelenecektir. Araştırmanın yorumları; anketlerin yorumlanmasında iki farklı yöntem kullanılacaktır.

Birincisi anket için verilen tüm yanıtları üç farklı değer açısından değerleyip sorulara verilen olumlu yanıtları + 1 değeri altında sorulara verilen nötr yanıtları başka deyişle yanıtsız bırakılan, herhangi bir olumlu olumsuz değer taşımayan yanıtlar 0 değeri ile sorulara verilen olumsuz yanıtlar ise - 1 değeri altında toplanacak ve bu sonuçlar her bir işletme için ayrı ayrı yapıp hem işletme özelinde hem de toplam bütün otel zinciri için sistem yaklaşımı bakış açısıyla işletmelerin açık sisteme mi yoksa kapalı sisteme mi eğilimleri olduğu ile işletmelerin entropi veya negatif entropiye yaklaşım değerleri ile sinerji değeri ortaya çıkacaktır. Bu değerlerin yorumu ayrıca araştırmanın sonucunda belirtilecektir. Bu değerlendirme de olumlu yanıtlar işletmeyi bir arada tutan gücün değerini ortaya koyarken olumsuz yanıtlar işletmenin sistemini bozan tehdit eden güç değeri olarak yorumlanacaktır. Bu bağlamda bu bölüm; Uygulama bölümünde sunduğumuz işgören yanıtlarının -1; 0; +1 değerlerine göre özetlediğimiz tabloların yinelenmesi ve bu tabloların yorumlanması ile sunulacaktır.

7.1.1. BOLU'DAKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU

TABLO – 1 : BOLU'DAKİ İŞGÖRENİN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

SORU NUMARASI	1	0	-1
1	92	6	1
2	99	0	0
3	65	3	31
4	67	14	18
5	30	29	40
6	27	9	63
7	75	0	24
8	64	26	9
9	41	27	31
10	19	20	60
11	82	8	9
12	74	7	18
13	36	55	8
14	89	9	1
15	7	12	80
16	58	35	6
17	76	8	15
18	84	9	6
19	71	14	14
20	13	39	47
TOPLAM	20 soruda 1169	330	481

Yukarıda belirtilen değerler ışığında 99 Bolu işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

1. Soruda; 92 işgören bu işletmede çalıştıklarından memnun olduklarını söylemiş, ancak 6 kişi tereddütlerinin olduğunu 1 kişi ise memnun olmadığını dile getirmiştir.
2. Soruda; 99 işgören de işletmenin hizmet verdiği kesimlere olumlu yanıt vermiştir.
3. Soruda; 65 işgörenin diğer otellere kıyasla işletmeyi iyi gördüklerini ancak 3 kişinin orta bir değer vermesinin yanı sıra 31 işgören durumun diğerlerine nazaran kötü olduğunu dile getirmişlerdir.
4. Soruda; 67 işgören yaşamından memnun ve ilerisi için planları olduğunu söylerken 18 işgören bu yaşamdan memnun olmadığını ve değiştirmek istediğini dile getirmiştir.
5. Soruda; işletme hakkında 30 işgören yeterli bilgilere sahip derken, 40 işgören bilgilere yok ve fazlasıyla ihtiyacımız var demektedir.
6. Soruda; İşletmenin verdiği konuları yeterli bulanlar 27 işgören iken yetersiz bulanların sayısı 63'ü bulmaktadır.
7. Soruda; işgörenlerin 75'i otelde müşteri olarak kalmak isterken 24'ü kalmak istememişlerdir.
8. Soruda; bu otelde işe başlangıçtan bu yana ilişkilerinin iyiye mi kötüye mi gittiği konusunda işgörenlerin 64'ü iyiye gittiğini söylerken, 9'u kötüye gittiğini, hem iyi hem kötü diyenlerin sayısının ise 26 kişiyi bulduğunu görüyoruz.
9. Soruda; Yöneticilerin işgörenle ilişkilerine baktığımızda 41 kişi ilişkileri iyi olarak değerlendirirken, 31 kişinin olumsuz, 27 kişinin ilişkileri hem iyi hem de kötü bulduğunu görüyoruz
10. Soruda; Yabancı müşterilerle ilişkilerde ki sorunları sordumuzda sadece 19 işgören sorunun yok derken, 60 kişi sorun yaşadığını belirtmiştir.
11. Soruda; İşletmenin çalışanlarını kazanıp kazanmadığını sordumuzda; 82 işgören kazanmıştır derken 9 kişi kazanmadığını söylemiş, 8 işgören de soruyu kararsız veya yanıtız olarak bırakmıştır.
12. Soruda; işletmenin çevre halkının kazanılıp kazanılamadığı sorulduğunda 74 işgören olumlu yanıt verirken, 18'i olumsuz ve 7'si soruyu yanıtız bırakmıştır.

13. Soruda; İşletmenin çalışanlarının aynı yöreden olan “hemşehrilileri” ile bir arada çalışmaya karşı olan bakışlarını sorduğumuzda; 36 işgören olumlu, 55’i farketmez ve boş, 8 işgören ise konuya olumsuz olarak bakmıştır.
14. Soruda; işletmenin piyasada itibarının olup olmadığını sorduğumuzda; 89 kişi olumlu, 1 kişi olumsuz, 9 kişi boş ve kararsızlardan oluşmuştur.
15. Soruda; Yerli ve yabancı müşterilerin otelden başlıca şikayetleri olup olmadığını sorduğumuzda; 7 işgören sorun yok derken 80 kişi şikayetleri yansıtırken 12 işgören soruyu yanıtsız bırakmıştır.
16. Soruda; Rakip otellerin hizmetleri ile karşılaştırıldığında; 58 işgören durumlarını iyi görürken 6 kişi olumsuz görmüş, 35 kişi de kararsız ve yanıtsızlardan oluşmuştur
17. Soruda; işletmede uygulanan eğitim programlarının olup olmadığını sorduğumuzda; 76 işgören olumlu yanıt verirken 15 kişi olumsuz yanıt vermiş ve 8 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır
18. Soruda; Halkla İlişkiler sözünü duyup duymadığını öğrenmek istediğimiz işgörenlerden 84 kişi soruyu olumlu yanıtlamış, 6 kişi duymadığını belirtmiş ve 9 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır.
19. Soruda; Halkla İlişkiler işlevinin işletmede olmasını tercih edenler 71 işgören iken olmamasını isteyenler ve yanıtsız bırakanlar ise 14’er kişidir.
20. Soruda; İşletmenin kullandığı özellikle bilgi aktarımı yolları sorduğunda; Bu yolları olumlu bulanlar 13, olumsuz bulanlar 47 kişidir. 39 kişi soruda kullanılan yöntemleri sıralayıp soruyu yorumsuz ve yanıtsız bırakmışlardır.

Özetle; 99 Bolu işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak; Sorulara verilen olumlu yanıt sayısı 1169 iken, 481 yanıt olumsuz ve 330 yanıt kararsız, nötr veya soruyu yanıtsız bırakanların toplamından oluşmuştur. Bu bağlamda olumlu yanıtların sayısı olumsuzların yaklaşık 2.4 katıdır. Ancak yine de olumsuz ve tarafsız kalanların sayısı hiç de az değildir toplam 811 yanıt. Burada önemli olan olumlu yanıtların oluşturduğu sinerji gücünün işletmenin tümünü bir arada tutmaya yarayan negatif entropi gücüne destek vererek kararsız ya da yanıtsız dediğimiz 330 nötr yanıtın olumlu tarafta yer almasıdır. Eğer bu grup toplanır ve 811’lik bir olumsuz güç oluşturursa bu işletme için entropi gücünün oldukça fazla sayıda olduğunu gösterecektir ve örgütte bulunan her karamsar kişi ya da bakış diğerlerini de özellikle

biçimsel olmayan yapının gücü nedeniyle süratle etkileyecek ve çalışanlarda motivasyon gücü ve çalışma isteğini yok etmeye başlayarak hizmet verme konusunda hızla yetersizliklerin baş göstermesine neden olacaktır. Bu bağlamda özellikle Bolu işgöreninin hem bazı avantajları hem de önemli dezavantajları vardır. Birincisi hemen hemen hepsi Bolu'da ikamet etmektedir işletmenin bu otel için lojman olanağı olmadığı için çalışanlar hep Bolu ve civarında yerleşmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda bu işgören grubu yöreyi ve insanının çok iyi tanımaktadır. Üstelik Bolu'nun en gözde iş ortamlarından biri olduğu için çoğunlukla bu çalışan gruba çevrede özenilmektedir. Ancak bu işgören grubunun son derece küçük bir yüzdesi Bolu dışına çıktığından Turizmde gereken görgü, bilgi, kültürel farklılıklar, nasıl daha iyi hizmet verilebileceği konusunda işgören grubu son derece eğitimsiz kalmıştır. Otellerde yaptığımız araştırma neticesinde işgörene rotasyonu önermemiz doğrultusunda İşletme Müdürü ve Merkezdeki Genel Müdür ve Yardımcılarının onayları doğrultusunda ilk defa Mayıs 2001'de küçük bir grup işgören zincirin diğer otellerine rotasyona gönderilmiştir ve diğerleri de sırayla kısa süreli de olsa ilk defa Bolu dışına çıkacaklardır.

Bolu işgöreni ile ilgili en önemli konulardan bir tanesi de işgörenin büyük bir yüzdesi yaklaşık 8 ile 15 yıl arasında bu işletmede çalışmaktadırlar aralarına yeni katılan sayısı yok denecek kadar azdır birbirlerini çok iyi tanımanın yanı sıra bu konu işletmenin geneli için bir başka sorun yaratmaktadır. O da işgörenin en başından beri sendikalı oluşu ve yaklaşık 15 yıldır düzenli artan maaşların neticesinde Bolu'daki işgörenin maaşı çok yükselmiştir. Bu da zincirin yeni otel işgörenlerine oldukça kötü örnek olmakta diğer işgörenlerin ikna olmasında güçlük ve çalışma isteksizliği yaratmaktadır. Bolu işgöreni ise biz buraya girdiğimizde çocuktuk, ömrümüzü yedi bizim bu otel posamız çıktı artık kimse bizi buradan sonra işe almaz diyerek otele bu bağlamda gitgide daha da artan güçle sahiplenmektedir. Ancak yeni işe alınacak kişiler için konulan bir anlaşma maddesi bu otellerin yeni işgören alımını oldukça zorlaştırmaktadır. Çünkü yeni gelenler aynen kıdemli bir kişi kadar maaş alınarak başlatılacağı için işletme işgören tasfiyesi yapamamakta ve bir yeni kişi daha alamamaktadır. Üstelik bayram ve özel günlerde bu grup mesai ücretinin iki katını aldığı için genelde bu gibi günlerde işgören sayısı en aza indirgenmekte bu da otelin müşteri bakımından en yoğun olduğu günlerde hizmetin oldukça aksamasına müşteri şikayetlerine ve işgören mutsuzluğuna neden olmaktadır.

Mart 2001’de Otelin hemen yakınına oda kapasitesi az ama son derece modern şartlarda en son teknolojiyi kullanan bir rakip otel restorasyon çalışması geçirmiştir. Otel işgören ve müdürleri bu oteli rakip olarak görmemekte hatta biz çok dolu olduğumuzda bizim müşterilerimizi biz onlara yönlendiririz gibi ifadeler kullanmaktadırlar. Ancak rakip otel her ne olursa olsun en son teknolojik gelişmeleri kullanması nedeniyle yavaş yavaş bizden şikayetçi olarak kaçan grubu ele geçirecektir. Çünkü Otelin oldukça yıpranmış olması hemen herşeyin yenilenmek zorunda olması ve üstelik çok stratejik fayda sağlayan büyük kapalı havuzunun artık hizmet verememeye başlaması ile birlikte çok sık müşteri şikayeti gelmeye başlamıştır.

Bütün bunlar ışığında özellikle Bolu’daki Otel için önerilerimizi yorumlayacak olursak;

Öncelikle çalışanların hem mesleki hem de etkili iletişim, müşteri ilişkiler konusunda acilen eğitim almaları gerekmektedir.

Otelin en kısa zamanda tüm teknik ve fiziki yapıdan kaynaklanan sorunlarının giderilmesi gereklidir. Örneğin asansörler çok sık bozulduğu ve kapalı havuz artık çok yıpranmış olduğu için müşteriler çok yoğun şikayette bulunmaktadır

İşgörenleri diğer otellere rotasyona gönderilmeleri oldukça önemli bir gelişmedir. Bu çalışmanın zincir otel olmasından dolayı bütün işgörenleri elverdiğince uygulanması hem işgörenlerin diğer yöreleri tanınmasına ve Turizm de gerekli olan bilgi ve görgülerinin artmasına hem de bütün otellerin doğal tanıtıcısı olmalarına neden olacaktır. Bu haliyle grubun bütün otellerini bilen işgören sayısı hemen hemen yok gibidir. Buna bazı üst düzey yöneticileri de dahildir. Kendi içindeki tanıtımı yapamayan grupların dış müşteriye karşı çalışma yapmaları daha zor olacaktır. Zaten dış müşteri tanıtımı konusunda da otellerde çok önemli eksiklikler görülmektedir. Bunların giderilmesi için çok kapsamlı bir çalışma programının özellikle yapıda yerini alması mutlaka gerekli olan Halkla İlişkiler uzmanlarına bırakılması gerekmektedir.

İç iletişimin daha akıcı ve dedikodudan uzak olması için ise işletme her ne olursa olsun çalışanından gizlememeli her konuda açık olmalı ve sık sık işgöreni bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır. İşgörenlerin çoğu bu gibi toplantıları acilen ve sürekli olmak üzere istemektedir.

7.1.2. ALANYA'DAKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU

TABLO – 2. ALANYA İŞGÖRENLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

SORU NUMARASI	1	0	-1	
1	22	14	2	
2	32	6	0	
3	30	5	3	
4	20	9	9	
5	6	6	26	
6	9	7	22	
7	30	3	5	
8	24	10	4	
9	21	15	2	
10	8	6	24	
11	24	7	7	
12	23	13	2	
13	6	26	6	
14	32	5	1	
15	0	21	17	
16	20	17	1	
17	9	10	19	
18	27	6	5	
19	25	12	1	
20	6	23	9	
Toplam	20 soruda	374	221	165

Yukarıda belirtilen değerler ışığında 38 Alanya işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

1. Soruda; 22 işgören bu işletmede çalıştıklarından memnun olduklarını söylemiş, ancak 14 kişi tereddütlerinin olduğunu 2 kişi ise memnun olmadığını dile getirmiştir.
2. Soruda; 32 işgören işletmenin hizmet verdiği kesimlere olumlu yanıt vermiştir.
3. Soruda; 30 işgörenin diğer otellere kıyasla işletmeyi iyi gördüklerini ancak 5 kişinin orta bir değer vermesinin yanısıra 3 işgören, durumun diğerlerine nazaran kötü olduğunu dile getirmişlerdir.
4. Soruda; 20 işgören yaşamından memnun ve ilerisi için planları olduğunu söylerken 9 işgören bu yaşamdan memnun olmadığını ve değiştirmek istediğini dile getirmiştir.
5. Soruda; işletme hakkında 6 işgören yeterli bilgim verirken, 26 işgören bilgim yok ve fazlasıyla ihtiyacımız var demektedir.
6. Soruda; İşletmenin verdiği konuları yeterli bulanlar 9 işgören iken yetersiz bulanların sayısı 22'yi bulmaktadır.
7. Soruda; işgörenlerin 30'u otelde müşteri olarak kalmak isterken 5'i kalmak istememişlerdir.
8. Soruda; bu otelde işe başlangıçtan bu yana ilişkilerinin iyiye mi kötüye mi gittiği konusunda işgörenlerin 24'ü iyiye gittiğini söylerken, 4'ü kötüye gittiğini, hem iyi hem kötü diyenlerin sayısının ise 10 kişiyi bulduğunu görüyoruz.
9. Soruda; Yöneticilerin işgörenle ilişkilerine baktığımızda 21 kişi ilişkileri iyi olarak değerlendirirken, 2 kişinin olumsuz, 15 kişinin ilişkileri hem iyi hem de kötü bulduğunu görüyoruz.
10. Soruda; Yabancı müşterilerle ilişkilerde ki sorunları sordüğümüzda sadece 8 işgören sorunun yok derken, 24 kişi sorun yaşadığını belirtmiştir.
11. Soruda; İşletmenin çalışanlarını kazanıp kazanmadığını sordüğümüzda; 24 işgören kazanmıştır derken 7 kişi kazanamadığını söylemiş, 7 işgören de soruyu kararsız veya yanıtız olarak bırakmıştır.
12. Soruda; işletmenin çevre halkının kazanılıp kazanılamadığı sorulduğunda 23 işgören olumlu yanıt verirken, 2'si olumsuz ve 13'ü soruyu yanıtız bırakmıştır.

13. Soruda; İşletmenin çalışanlarının aynı yöreden olan “hemşehrilileri” ile bir arada çalışmaya karşı olan bakışlarını sorduğumuzda; 6 işgören olumlu, 26’sı farketmez ve boş, 6 işgören ise konuya olumsuz olarak bakmıştır.
14. Soruda; işletmenin piyasada itibarının olup olmadığını sorduğumuzda; 32 kişi olumlu, 1 kişi olumsuz, 5 kişi boş ve kararsızlardan oluşmuştur.
15. Soruda; Yerli ve yabancı müşterilerin otelden başlıca şikayetleri olup olmadığını sorduğumuzda; hiçbir işgören sorun yok dememiş, 17 kişi şikayetleri yansıtırken 21 işgören soruyu yanıtsız bırakmıştır.
16. Soruda; Rakip otellerin hizmetleri ile karşılaştırıldığında; 20 işgören durumlarını iyi görürken 1 kişi olumsuz görmüş, 17 kişi de kararsız ve yanıtsızlardan oluşmuştur
17. Soruda; işletmede uygulanan eğitim programlarının olup olmadığını sorduğumuzda; 9 işgören olumlu yanıt verirken 19 kişi olumsuz yanıt vermiş ve 10 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır
18. Soruda; Halkla İlişkiler sözünü duyup duymadığını öğrenmek istediğimiz işgörenlerden 27 kişi soruyu olumlu yanıtlamış, 5 kişi duymadığını belirtmiş ve 6 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır.
19. Soruda; Halkla İlişkiler işlevinin işletmede olmasını tercih edenler 25 işgören iken olmamasını isteyenler 1 kişi ve yanıtsız bırakanlar ise 12 kişidir.
20. Soruda; İşletmenin kullandığı özellikle bilgi aktarımı yolları sorulduğunda; Bu yolları olumlu bulanlar 6, olumsuz bulanlar 9 kişidir. 23 kişi soruda kullanılan yöntemleri sıralayıp soruyu yorumsuz ve yanıtsız bırakmışlardır.

Özetle; 38 Alanya işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

Sorulara verilen olumlu yanıt sayısı 374 iken, 165 yanıt olumsuz ve 221 yanıt kararsız, nötr veya soruyu yanıtsız bırakanların toplamından oluşmuştur. Bu bağlamda olumlu yanıtların sayısı olumsuzların yaklaşık 2.3 katıdır. Ancak yine de olumsuz ve tarafsız kalanların sayısı olumlu yanıtların sayısını geçmektedir toplam 386 yanıt. Burada önemli olan olumlu yanıtların oluşturduğu sinerji gücünün işletmenin tümünü bir arada tutmaya yarayan negatif entropi gücüne destek vererek kararsız ya da yanıtsız dediğimiz 221 nötr yanıtın olumlu tarafta yer almasıdır. Eğer bu grup toplanır ve 386 lık bir olumsuz güç oluşturursa bu işletme için entropi gücünün oldukça fazla sayıda olduğunu gösterecektir ve örgütte bulunan her karamsar kişi ya da bakış

diğerlerini de özellikle biçimsel olmayan yapının gücü nedeniyle süratle etkileyecek ve çalışanlarda motivasyon gücü ve çalışma isteğini yok etmeye başlayarak hizmet verme konusunda hızla yetersizliklerin baş göstermesine neden olacaktır.

Alanya'da ki işgörenin en önemli sorunlarının başında yabancı dil bilgisinin azlığı gelmektedir. Çoğunlukla müşterilerinin yabancı olduğunu bildiğimiz grubun bu otelinde işgörenlerin müşterilerle iletişim kuramadığını veya zorluk yaşadığını bilmek ve buna tanık olmak oldukça üzücüdür. İşletmenin genel sorunlarının yanı sıra en büyük önceliği bilgisayar dışında hiç eğitim almadığını söyleyen bu işgören grubuna yabancı dilden başlayarak, mesleki ve etkin iletişim, müşteri iletişimi konularında eğitim vermek gereklidir.

Otelin İşletme Müdürü Nisan 2001 de bünyenin bir başka otelinde satış pazarlama Müdürlüğünden Alanya İşletme Müdürlüğüne atanmıştır. Bu bağlamda otelde daha çok yenidir ve işgören ile bu sezonu uyum sağlamaya çalışarak geçirecekleri varsayılmalıdır. Oteli ve çevresini tanımak, mevcut ilişkilerin yeniden güçlendirilmesi ve ayakta durmasına çabalayacak olacak Müdürün yanında mutlaka ona ve örgüte danışmanlık yapacak bir uzman Halkla İlişkiler görevlisinin yapıda yerini alması gerekmektedir. Alanya işgöreni Halkla İlişkiler birimini çoğunlukla isteyen otellerin arasında yer almaktadır. Böylelikle Halkla İlişkiler Görevlisi hem iç iletişim ve iç eğitim dengesini sağlama ve sürdürme, çalışanlara ve yöneticilere bilgi aktarmada hem de İşletme Müdürünün işletmenin eşgüdümünü sağlama ve çevre iletişimini olumlu bir biçimde sürdürmede hem işletmeye hem de üst düzey yöneticilerine çok yararlı olacaktır. Bu sayede hem çalışanlar hem yöneticiler hem otel çevresi hem de müşteriler, otel ile olan ilişkilerini çok daha kuvvetlendirecekler, şikayetler ve memnuniyetsizlikler oldukça azalacaktır.

7.1.3. KEMER'DEKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU

TABLO – 3 KEMER İŞGÖRENLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

SORU NUMARASI	1	0	-1	
1	95	10	10	
2	66	11	38	
3	61	32	22	
4	57	26	32	
5	31	32	52	
6	28	18	69	
7	78	4	33	
8	67	35	13	
9	32	35	48	
10	19	13	83	
11	70	20	25	
12	39	54	22	
13	11	71	33	
14	88	22	5	
15	10	37	68	
16	40	49	26	
17	57	22	36	
18	91	19	5	
19	92	21	2	
20	13	33	69	
Toplam	20 soruda	1045	564	691

Yukarıda belirtilen değerler ışığında 115 Kemer işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

1. Soruda; 95 işgören bu işletmede çalıştıklarından memnun olduklarını söylemiş, ancak 10 kişi tereddütlerinin olduğunu 10 kişi ise memnun olmadığını dile getirmiştir.
2. Soruda; 66 işgören işletmenin hizmet verdiği kesimlere olumlu yanıt verirken 38 kişi hizmet verdikleri kesimi olumsuz olarak değerlendirmişlerdir.
3. Soruda; 61 işgörenin diğer otellere kıyasla işletmeyi iyi gördüklerini ancak 32 kişinin orta bir değer vermesinin yanısıra 22 işgören durumun diğerlerine nazaran kötü olduğunu dile getirmişlerdir.
4. Soruda; 57 işgören yaşamından memnun ve ilerisi için planları olduğunu söylerken 32 işgören bu yaşamdan memnun olmadığını ve değiştirmek istediğini dile getirmiştir.
5. Soruda; işletme hakkında 31 işgören yeterli bilgin verirken, 52 işgören bilgin yok ve fazlasıyla ihtiyacımız var demektedir.
6. Soruda; İşletmenin verdiği konuları yeterli bulanlar 28 işgören iken yetersiz bulanların sayısı 69'u bulmaktadır.
7. Soruda; işgörenlerin 78'i otelde müşteri olarak kalmak isterken 33'ü kalmak istememişlerdir.
8. Soruda; bu otelde işe başlangıçtan bu yana ilişkilerinin iyiye mi kötüye mi gittiği konusunda işgörenlerin 67'si iyiye gittiğini söylerken, 13'ü kötüye gittiğini, hem iyi hem kötü diyenlerin sayısının ise 35 kişiyi bulduğunu görüyoruz.
9. Soruda; Yöneticilerin işgörenle ilişkilerine baktığımızda 32 kişi ilişkileri iyi olarak değerlendirirken, 48 kişinin olumsuz, 35 kişinin ilişkileri hem iyi hem de kötü bulduğunu görüyoruz
10. Soruda; Yabancı müşterilerle ilişkilerde ki sorunları sorduğumuzda sadece 19 işgören sorunun yok derken, 83 kişi sorun yaşadığını belirtmiştir.
11. Soruda; İşletmenin çalışanlarını kazanıp kazanmadığını sorduğumuzda; 70 işgören kazanmıştır derken 25 kişi kazanmadığını söylemiş, 20 işgören de soruyu kararsız veya yanıtsız olarak bırakmıştır.
12. Soruda; işletmenin çevre halkının kazanılıp kazanılamadığı sorulduğunda 39 işgören olumlu yanıt verirken, 22'si olumsuz ve 54'ü soruyu yanıtsız bırakmıştır.
13. Soruda; İşletmenin çalışanlarının aynı yöreden olan "hemşehrilileri" ile bir arada çalışmaya karşı olan bakışlarını sorduğumuzda; 11 işgören olumlu, 71'i farketmez ve boş, 33 işgören ise konuya olumsuz olarak bakmıştır.

14. Soruda; işletmenin piyasada itibarının olup olmadığını sorduğumuzda; 88 kişi olumlu, 5 kişi olumsuz, 22 kişi boş ve kararsızlardan oluşmuştur.
15. Soruda; Yerli ve yabancı müşterilerin otelden başlıca şikayetleri olup olmadığını sorduğumuzda; 10 işgören sorun yok derken 68 kişi şikayetleri yansıtırken 37 işgören soruyu yanıtsız bırakmıştır.
16. Soruda; Rakip otellerin hizmetleri ile karşılaştırıldığında; 40 işgören durumlarını iyi görürken 26 kişi olumsuz görmüş, 49 kişi de kararsız ve yanıtsızlardan oluşmuştur
17. Soruda; işletmede uygulanan eğitim programlarının olup olmadığını sorduğumuzda; 57 işgören olumlu yanıt verirken 36 kişi olumsuz yanıt vermiş ve 22 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır
18. Soruda; Halkla İlişkiler sözünü duyup duymadığını öğrenmek istediğimiz işgörenlerden 91 kişi soruyu olumlu yanıtlamış, 5 kişi duymadığını belirtmiş ve 19 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır.
19. Soruda; Halkla İlişkiler işlevinin işletmede olmasını tercih edenler 92 işgören iken olmamasını isteyenler 2 ve yanıtsız bırakanlar ise 21 kişidir.
20. Soruda; İşletmenin kullandığı özellikle bilgi aktarımı yolları soruduğunda; Bu yolları olumlu bulanlar 13, olumsuz bulanlar 69 kişidir. 33 kişi soruda kullanılan yöntemleri sıralayıp soruyu yorumsuz ve yanıtsız bırakmışlardır.

Özetle; 115 Kemer işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

Sorulara verilen olumlu yanıt sayısı 1045 iken, 691 yanıt olumsuz ve 564 yanıt kararsız, nötr veya soruyu yanıtsız bırakanların toplamından oluşmuştur. Bu bağlamda olumlu yanıtların sayısı olumsuzların yaklaşık 1.5 katıdır. Olumsuz ve tarafsız kalanların sayısı olumlu olanların sayısını geçmektedir, toplam 1255 yanıt. Burada önemli olan olumlu yanıtların oluşturduğu sinerji gücünün işletmenin tümünü bir arada tutmaya yarayan negatif entropi gücüne destek vererek kararsız ya da yanıtsız dediğimiz 564 nötr yanıtın olumlu tarafta yer almasıdır. Eğer bu grup toplanır ve 1255 lik bir olumsuz güç oluşturursa bu işletme için entropi gücünün oldukça fazla sayıda olduğunu gösterecektir ve örgütte bulunan her karamsar kişi ya da bakış diğerlerini de özellikle biçimsel olmayan yapının gücü nedeniyle süratle etkileyecek ve çalışanlarda çalışma isteğinin yok olmasına, işletmeden ayrılmak istemelerine ya da motivasyonsuz olarak çalışmalarına neden olacaktır

Kemer işgöreni de özellikle yabancı dil konusunda gereksinim istemekte ancak diğer verilecek eğitimlere de son derece olumlu bakmaktadırlar. Bu işgören grubu

çoğunlukla daha önce başka işletmelerde de çalıştıkları için hem bölgeyi ve şartlarını hem de rakip işletmeler hakkında bilgi ve görgü sahibidir. Ancak Kemer bölgesi işletme bazında rekabetin en yoğun bölgelerden birinde olmasına rağmen üst düzey yönetimce rakiplerin durumu veya uygulamalarının ne boyutta olduğu konusunda hiçbir araştırma yapılmamıştır. Tamamen işletme içinde zaman geçiren üst düzey yöneticilerin bazıları işletme içindeki operasyonla ilgilenmekte gerçekte işgörenin biçimsel olmayan yapısında ki iletişimlerinden pek haberdar değildir. Bu bağlamda bu işletme işgöreninin en bilinçli çalışan olduğundan hareketler işletme içi bilgi, seminer, mesleki ve operasyonla ilgili toplantıların çok sıklıkla yapılmasına gereksinim vardır. Özellikle Toplu iş sözleşmesi zamanında işgören işletme kendilerini kolladığı halde kendi kendine bazı olayları abartarak şüphelenmiş ve iş verimini düşürmüştür. Üstelik bu bağlamda üst düzey yönetimin yaptığı toplantılardan da verim alınamamıştır. Bu işletme zincirin en büyük oteli olmasından dolayı hem fiziksel sahası geniştir hem de işgören sayısı fazladır, işletmenin çevre iletişimi ve tanıtımı sadece birkaç acente sayesinde olmaktadır. Oysa ki bu kadar kapasiteli otelin çok daha kuvvetle tanıtılması gereklidir. Bu oteldeki orta kademe yöneticileri özellikle işlerinde uzman kişilerden seçildiği için işler aksamamakta ancak yoğunlukla iletişim ve eşgüdüm sorunu yaşanmaktadır. Özellikle bu kademe yöneticilerinin bazıları herkesin sadece kendi departmanı ile ilgilenmesi gerektiğini ısrarla savunmuş kendi departmanlarının çalışma biçimine veya işgörenine müdahale eden birim yöneticilerini eleştirmişlerdir. Bütün bunların yanı sıra işgörenden yoğunlukla yöneticilerle ilişkilerinin pek de iyi olmadığı, sağlıklı iletişim kuramadıkları bilgileri verilmiştir. Hatta özellikle yöneticiler selam bile vermezler, bize değer versinler gibi uyarıların bu otelde daha sıklıkla karşılaşıldığını gözlemledik.

Bu kadar yoğun ilişki ve iletişim ağında halkla ilişkiler görevlisine gereksinim duyulmasına rağmen bu uzmanları bir türlü işletme yapısına yerleştirememenin sıkıntısı bu otelde çok daha belirgin hale gelmiştir. Rakip otellerin hemen hepsinde faal olarak bulunan ve uzmanlıklarını yerine getiren bu kişilerin yokluğu işletme örgütlerinde kargaşa, karmaşa, tanıtım ve iletişim güçlüğü, işletme stratejileri ve politikalarının yanlış belirlenmesi, uygulama güçlükleri, eşgüdüm eksikliği, dedikodu, çalışanlarda ve yöneticilerde motivasyonsuzluk yaratmaktadır. Bu bağlamda bütün bu ilişkilerin düzenlenmesinde bu uzmanlara acilen İşletme Müdürü de dahil bütün çalışanlar gereksinim duymaktadır.

7.1.4. KUŞADASI'NDAKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU

TABLO – 4 KUŞADASI İŞGÖRENLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

SORU NUMARASI	1	0	-1
1	17	2	0
2	17	2	0
3	15	4	0
4	11	6	2
5	5	10	4
6	6	3	10
7	19	0	0
8	14	3	2
9	17	2	0
10	5	0	14
11	14	2	3
12	12	6	1
13	1	6	12
14	18	1	0
15	6	1	12
16	5	8	6
17	3	2	14
18	12	5	2
19	8	4	7
20	7	9	3
Toplam	212	76	92
20 soruda			

Yukarıda belirtilen değerler ışığında 19 Kuşadası işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

1. Soruda; 17 işgören bu işletmede çalıştıklarından memnun olduklarını söylemiş, ancak 2 kişi tereddütlerinin olduğunu dile getirmiştir.
2. Soruda; 17 işgörende işletmenin hizmet verdiği kesimlere olumlu yanıt vermiştir.
3. Soruda; 15 işgörenin diğer otellere kıyasla işletmeyi iyi gördüklerini ancak 4 kişi orta bir değer vermiştir.
4. Soruda; 11 işgören yaşamından memnun ve ilerisi için planları olduğunu söylerken 2 işgören bu yaşamdan memnun olmadığını ve değiştirmek istediğini dile getirmiştir.
5. Soruda; işletme hakkında 5 işgören yeterli bilgin verirken, 4 işgören bilgin yok ve fazlasıyla ihtiyacımız var demektedir.
6. Soruda; İşletmenin verdiği konuları yeterli bulanlar 6 işgören iken yetersiz bulanların sayısı 10'u bulmaktadır.
7. Soruda; işgörenlerin tamamı otelde müşteri olarak kalmak istemişlerdir.
8. Soruda; bu otelde işe başlangıçtan bu yana ilişkilerinin iyiye mi kötüye mi gittiği konusunda işgörenlerin 14'ü iyiye gittiğini söylerken, 2'si kötüye gittiğini, hem iyi hem kötü diyenlerin sayısının ise 3 kişiyi bulduğunu görüyoruz.
9. Soruda; Yöneticilerin işgörenle ilişkilerine baktığımızda 17 kişi ilişkileri iyi olarak değerlendirirken, 2 kişinin ilişkileri hem iyi hem de kötü bulduğunu görüyoruz
10. Soruda; Yabancı müşterilerle ilişkilerde ki sorunları sordumuzda sadece 5 işgören sorunun yok derken, 14 kişi sorun yaşadığını belirtmiştir.
11. Soruda; İşletmenin çalışanlarını kazanıp kazanmadığını sordumuzda; 14 işgören kazanmıştır derken 3 kişi kazanamadığını söylemiş, 2 işgören de soruyu kararsız veya yanıtız olarak bırakmıştır.
12. Soruda; işletmenin çevre halkının kazanılıp kazanılamadığı sorulduğunda 12 işgören olumlu yanıt verirken, 1'i olumsuz ve 6'sı soruyu yanıtız bırakmıştır.
13. Soruda; İşletmenin çalışanlarının aynı yöreden olan "hemşehrilileri" ile bir arada çalışmaya karşı olan bakışlarını sordumuzda; 1 işgören olumlu, 6'sı farketmez ve boş, 12 işgören ise konuya olumsuz olarak bakmıştır.
14. Soruda; işletmenin piyasada itibarının olup olmadığını sordumuzda; 18 kişi olumlu, 1 kişi boş bırakmıştır.

15. Soruda; Yerli ve yabancı müşterilerin otelden başlıca şikayetleri olup olmadığını sorduğumuzda; 6 işgören sorun yok derken 12 kişi şikayetleri yansıtırken 1 işgören soruyu yanıtsız bırakmıştır.
16. Soruda; Rakip otellerin hizmetleri ile karşılaştırıldığında; 5 işgören durumlarını iyi görürken 6 kişi olumsuz görmüş, 8 kişi de kararsız ve yanıtsızlardan oluşmuştur
17. Soruda; işletmede uygulanan eğitim programlarının olup olmadığını sorduğumuzda; 3 işgören olumlu yanıt verirken 14 kişi olumsuz yanıt vermiş ve 2 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır
18. Soruda; Halkla İlişkiler sözünü duyup duymadığını öğrenmek istediğimiz işgörenlerden 12 kişi soruyu olumlu yanıtlamış, 2 kişi duymadığını belirtmiş ve 5 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır.
19. Soruda; Halkla İlişkiler işlevinin işletmede olmasını tercih edenler 8 işgören iken olmamasını isteyenler 7 ve yanıtsız bırakanlar ise 4 kişidir.
20. Soruda; İşletmenin kullandığı özellikle bilgi aktarımı yolları sorulduğunda; Bu yolları olumlu bulanlar 7, olumsuz bulanlar 3 kişidir. 9 kişi soruda kullanılan yöntemleri sıralayıp soruyu yorumsuz ve yanıtsız bırakmışlardır.

Özetle; 19 Kuşadası işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

Sorulara verilen olumlu yanıt sayısı 212 iken, 92 yanıt olumsuz ve 76 yanıt kararsız, nötr veya soruyu yanıtsız bırakanların toplamından oluşmuştur. Bu bağlamda olumlu yanıtların sayısı olumsuzların yaklaşık 2.3 katıdır. Ancak yine de olumsuz ve tarafsız kalanların sayısı hiç de az değildir toplam 168 yanıt. Burada önemli olan olumlu yanıtların oluşturduğu sinerji gücünün işletmenin tümünü bir arada tutmaya yarayan negatif entropi gücüne destek vererek kararsız ya da yanıtsız dediğimiz 76 nötr yanıtın olumlu tarafta yer almasıdır. Eğer bu grup toplanır ve 168 lik bir olumsuz güç oluşturursa bu işletme için entropi gücünün oldukça fazla sayıda olduğunu gösterecektir ve örgütte bulunan her karamsar kişi ya da bakış diğerlerini de özellikle biçimsel olmayan yapının gücü nedeniyle süratle olumsuz yönde değiştirmeye çalışacaktır.

Bu işletme, zincirin yatak kapasitesi açısından en küçük oteldir ve 4 yıldızlıdır. Bu işletme 2000 yılının Ekim ayından başlayarak bütün çalışanlarını işten çıkarmış ve yeniden özellikle asgari ücret anlaşmasına sadık kalarak örgütlenmişlerdir. Eski çalışanlar tıpkı Bolu işgörenin de olduğu gibi çok yüksek ücret aldıklarından ve

işletmenin Kuşadası gibi zor bir bölgede yer almasından dolayı bir türlü kar elde edememesi yüzünden işletme yeni bir anlaşma ile yeni işgörenlerle yeni bir serüvene başlamıştır. Kuşadası, son zamanlarda Turizm açısından Güney sahillerinin yanında oldukça zayıf kalmıştır. Acenteler anlaşmalı olarak bazı otellerle çalışıp fiyatları sürekli kırmakta ve işletmeler neredeyse zararına çalışmaktadırlar. Bu koşullara dayanmak için sürekli maliyet hesabı yapan işletme Müdürlerinin yanısıra bölge özellikle büyük turist gemilerinin sadece günübirlik uğramaları nedeniyle sadece alışveriş turizmine yönelik çalışmaya başlamıştır. Ancak, İşletme Müdüründen aldığımız bilgiye göre bu yıl özellikle Din Turizmi adı altında Efes ve Meryem Ana'nın bölgeye yakınlık avantajını kullanarak Turizm mevsimine olumlu başlamışlardır. Ancak işgörenin yeni olması bu sezonunu hem otele hem de birbirlerine uyum sağlama çabaları ile geçeceğini göstermiştir. Bu oteldeki işgören de hiçbir konuda eğitim almamıştır. Bu da tıpkı diğerleri gibi acilen bir eğitim programı düzenlenmesini gerektirmektedir.

Bu otel küçüklüğü nedeniyle Halkla ilişkiler işlevini gereksiz ve maliyetli bulmaktadır. Ancak İşletme Müdürü sanki bir tanıtım uzmanıymış gibi müşteri bulma konusunda dış çevre ve rakiplerle büyük bir mücadele yaşamaktadır ama bu arada işletme içi eşgüdümsüzlükten yakınmaktadır. Bu konuda mutlaka desteğe ve uzman bilgisine gereksinimi olduğu çok açıktır. İşletmeler küçüklüklerine göre değil gereksinimlerine göre bir takım uzmanlar çalıştırmalıdır. Bu kadar zor bir bölgede ayakta kalmaya çalışan bu işletmenin hem kendi iç hem de dış çevresi ile iletişim kurup geliştirmesi için kesinlikle Halkla İlişkiler uzmanına gereksinim duymaktadır.

7.1.5. SİDE'DEKİ İŞGÖRENİN ARAŞTIRMA YORUMU

TABLO – 5 SİDE İŞGÖRENLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

SORU NUMARASI		1	0	-1
1		46	4	6
2		40	4	12
3		24	15	17
4		38	14	4
5		10	13	33
6		13	22	21
7		38	1	17
8		35	11	10
9		27	14	15
10		15	13	28
11		27	16	13
12		19	20	17
13		7	40	9
14		35	17	4
15		4	23	29
16		16	26	14
17		14	19	23
18		31	21	4
19		28	26	2
20		5	30	21
Toplam	20 soruda	472	349	299

Yukarıda belirtilen değerler ışığında 56 Side işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

1. Soruda; 46 işgören bu işletmede çalıştıklarından memnun olduklarını söylemiş, ancak 4 kişi tereddütlerinin olduğunu 6 kişi ise memnun olmadığını dile getirmiştir.
2. Soruda; sadece 40 işgören işletmenin hizmet verdiği kesimlere olumlu yanıt vermiştir.
3. Soruda; 24 işgörenin diğer otellere kıyasla işletmeyi iyi gördüklerini ancak 15 kişinin orta bir değer vermesinin yanı sıra 17 işgören durumun diğerlerine nazaran kötü olduğunu dile getirmişlerdir.
4. Soruda; 38 işgören yaşamından memnun ve ilerisi için planları olduğunu söylerken 4 işgören bu yaşamdan memnun olmadığını ve değiştirmek istediğini dile getirmiştir.
5. Soruda; işletme hakkında 10 işgören yeterli bilgim verirken, 33 işgören bilgim yok ve fazlasıyla ihtiyacımız var demektedir.
6. Soruda; İşletmenin verdiği konuları yeterli bulanlar 13 işgören iken yetersiz bulanların sayısı 21'i bulmaktadır.
7. Soruda; işgörenlerin 38'i otelde müşteri olarak kalmak isterken 17'si kalmak istememişlerdir.
8. Soruda; bu otelde işe başlangıçtan bu yana ilişkilerinin iyiye mi kötüye mi gittiği konusunda işgörenlerin 35'i iyiye gittiğini söylerken, 10'u kötüye gittiğini, hem iyi hem kötü diyenlerin sayısının ise 11 kişiyi bulduğunu görüyoruz.
9. Soruda; Yöneticilerin işgörenle ilişkilerine baktığımızda 27 kişi ilişkileri iyi olarak değerlendirirken, 15 kişinin olumsuz, 14 kişinin ilişkileri hem iyi hem de kötü bulduğunu görüyoruz
10. Soruda; Yabancı müşterilerle ilişkilerde ki sorunları sordumuzda sadece 15 işgören sorunun yok derken, 28 kişi sorun yaşadığını belirtmiştir.
11. Soruda; İşletmenin çalışanlarını kazanıp kazanmadığını sordumuzda; 27 işgören kazanmıştır derken 13 kişi kazanmadığını söylemiş, 16 işgören de soruyu kararsız veya yanıtız olarak bırakmıştır.
12. Soruda; işletmenin çevre halkının kazanılıp kazanılamadığı sorulduğunda 19 işgören olumlu yanıt verirken, 17'si olumsuz ve 20'si soruyu yanıtız bırakmıştır.

13. Soruda; İşletmenin çalışanlarının aynı yöreden olan “hemşehrilileri” ile bir arada çalışmaya karşı olan bakışlarını sorduğumuzda; 7 işgören olumlu, 40’ı farketmez ve boş, 9 işgören ise konuya olumsuz olarak bakmıştır.
14. Soruda; işletmenin piyasada itibarının olup olmadığını sorduğumuzda; 35 kişi olumlu, 4 kişi olumsuz, 17 kişi boş ve kararsızlardan oluşmuştur.
15. Soruda; Yerli ve yabancı müşterilerin otelden başlıca şikayetleri olup olmadığını sorduğumuzda; 4 işgören sorun yok derken 29 kişi şikayetleri yansıtırken 23 işgören soruyu yanıtsız bırakmıştır.
16. Soruda; Rakip otellerin hizmetleri ile karşılaştırıldığında; 16 işgören durumlarını iyi görürken 14 kişi olumsuz görmüş, 26 kişi de kararsız ve yanıtsızlardan oluşmuştur
17. Soruda; işletmede uygulanan eğitim programlarının olup olmadığını sorduğumuzda; 14 işgören olumlu yanıt verirken 23 kişi olumsuz yanıt vermiş ve 19 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır
18. Soruda; Halkla İlişkiler sözünü duyup duymadığını öğrenmek istediğimiz işgörenlerden 31 kişi soruyu olumlu yanıtlamış, 4 kişi duymadığını belirtmiş ve 21 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır.
19. Soruda; Halkla İlişkiler işlevinin işletmede olmasını tercih edenler 28 işgören iken olmamasını isteyenler 2 ve yanıtsız bırakanlar ise 26 kişidir.
20. Soruda; İşletmenin kullandığı özellikle bilgi aktarımı yolları sorduğunda; Bu yolları olumlu bulanlar 5, olumsuz bulanlar 21 kişidir. 30 kişi soruda kullanılan yöntemleri sıralayıp soruyu yorumsuz ve yanıtsız bırakmışlardır.

Özetle; 56 Side işgörenin yanıtlarını yorumlayacak olursak;

Sorulara verilen olumlu yanıt sayısı 472 iken, 299 yanıt olumsuz ve 349 yanıt kararsız, nötr veya soruyu yanıtsız bırakanların toplamından oluşmuştur. Bu bağlamda olumlu yanıtların sayısı olumsuzların yaklaşık 1.6 katıdır. Olumsuz ve tarafsız kalanların sayısı olumlu olanların sayısını geçmektedir, toplam 648 yanıt. Burada önemli olan olumlu yanıtların oluşturduğu sinerji gücünün işletmenin tümünü bir arada tutmaya yarayan negatif entropi gücüne destek vererek kararsız ya da yanıtsız dediğimiz 349 nötr yanıtın olumlu tarafta yer almasıdır. Eğer bu grup toplanır ve 648 lik bir olumsuz güç oluşturursa bu işletme için entropi gücünün oldukça fazla sayıda olduğunu gösterecektir ve örgütte bulunan her karamsar kişi ya da bakış diğerlerini de özellikle biçimsel olmayan yapının gücü nedeniyle süratle etkileyecektir.

Side işğöreni, tıpkı Bolu işğöreni gibi işletmenin eski çalışanıdır. Uzun süreden beri Side de çalışmakta ancak Bolu işğöreninin hiç yaşamadığı ücretsiz izin gerçeğini yaşamaktadır. Neredeyse yılın 6 ayını ücretsiz izinle geçiren işğören belirsizlik içinde yaşadığını ifade etmekte ve motivasyonu düşük bir biçimde çalışmaktadır. Side de çoğu otel kış dönemi boyunca kapalı iken İşletme Müdürü Side otelini açık tutmayı tercih etmekte ve çok düşük fiyatla gelen Turistlere işğören sayısının yarısından biraz daha azını işletmede tutarak hizmet vermeye çalışmaktadır. Side oldukça büyük bir otel olduğundan az sayıda çalışan işlere yetiştirmekte ancak otelin kapanmasını da istememektedir. Az kişi çalışalım ama çalışalım diye ısrar etmektedirler. Ancak çok düşük fiyatla gelen turist işletmeye kış aylarında zarar vermektedir. İşletme yöneticileri sadece maaşları ödeyelim bari diyerek işletmeyi açık tutmak da ısrarlıdır. Bu bağlamda kış aylarını zor geçiren Side İşğöreni, yaz aylarında ise tam kapasiteli ile çalışmaktadır. Ancak bu işğörenin de oldukça fazla özellikle yabancı dil, iletişim ve müşteri ilişkileri konusunda eğitim gereksinimi vardır. Orta kademe yöneticilerinin bazılarının özellikle konularında tam uzman olmamaları işğören açısından sorun yaratmaktadır.

Otelin fiziksel sorunları senelerin verdiği yıpranma payı da göz önüne alınarak oldukça artmaktadır. İşletmenin acilen bir tadilata gereksinimi vardır. Bunun dışında işletme içi bilgi aktarımı ve yönetici işğören ilişkileri oldukça zayıf olduğundan bu iki konuda işletmeye yardımcı olacak bir uzmana gereksinim vardır. İşletme de işğören daha çok kendi kendine konuşmakta ve genelde yöneticileri suçlamaktadırlar. En çok yakınılan konulardan birisi de özellikle ücretsiz izin dönemlerinde birim yöneticilerinin adaletsiz davrandıkları konusudur. Uzun yıllardır birlikte çalışan bu ekip te artık otele ve yapılacak işlere karşı körlük oluşmuş ve sorunların çözümü konusunda da ümitsiz bir tavır sergilenmektedir. Halkla İlişkiler uzmanı gereksinimi belirgin olduğu halde uzman birisinin getirilmeyeceği korkusuyla 28 kişi isteriz derken 2 işğören olumsuz 26 sı da soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Ancak yapıya yeni getirilecek bir uzman kişi bütün bu konularda kendilerine yardımcı olacaktır. Tarafsız olabilecek bir kişi bu yapıya yenilik getirecek ve işletmenin altından kalkamadığı özellikle iletişim ve eğitim sorunlarını çözerek üstesinden gelecektir.

Tüm otellerde 20 soruya verilen yanıtlara göre aşağıdaki tablo elde edilmektedir.

OTELLER	1	0	-1	0+ (- 1)	TOPLAM Yanıtlayan
BOLU	1169	330	481	811	99
ALANYA	374	221	165	386	38
KEMER	1045	564	691	1255	115
KUŞADASI	212	76	92	168	19
SİDE	472	349	299	648	56

TABLO – 6 BÜTÜN OTELLERİN GENEL DEĞERLEMESİ

İşletmelerdeki işgörenlerin yanıtları ele alındığında, toplam 20 soruya verilen olumlu, olumsuz yanıtlar ve kararsız/nötr/ soruyu yanıtlamayanların sayısı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Burada önemli olan olumlu yanıtların oluşturduğu sinerji gücünün işletmenin tümünü bir arada tutmaya yarayan negatif entropi gücüne destek vererek kararsız ya da yanıtız denilen nötr yanıtların olumlu tarafta yer almasıdır. Eğer bu nötr grup olumsuz grup ile toplanırsa daha büyük bir olumsuz güç oluşturacak, bu da işletme için entropi gücünün oldukça fazla olduğunu gösterecektir. Bu durumda örgütte bulunan her karamsar kişi ya da bakış diğerlerini de özellikle biçimsel olmayan yapının gücü nedeniyle hızla etkileyecek ve çalışanlarda motivasyon gücü ile çalışma isteğini yok etmeye başlayarak hizmet verme konusunda hızla yetersizliklerin baş göstermesine neden olacaktır. Bu durumda Alanya, Kemer, Side otellerinde işler kötüye gidecektir. Bolu ve Kuşadası otellerinde durum diğerlerine göre daha iyidir.

7.2. GRUBUN OTELLERİNİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN ARAŞTIRMA YORUMLARI

Otellerin işletme müdürlerinin araştırmaya verdikleri yanıtlar iki farklı yöntemle incelenecektir. İlkinde Otel müdürlerinin sorulara verdikleri yanıtlar Olumlu ise (+), olumsuz veya bazı sorunların olabileceği belirtiliyorsa (-) yorumsuz veya yanıtsız ise (0) ve nötr ise (+ / -) biçiminde değerlendirilecek, ikinci yöntemde ise verilen yanıtlar sorduğumuz soruya gerçek anlamda yanıt alıp almamamızla ilgili olacaktır. Sorulan sorunun yanıtı verildiyse bu değer olarak (+), yanıt verilmediyse (-) veya bir kısmına yanıt verilip sorunun diğer kısımları atlandıysa bu da değer olarak (+ / -) biçiminde yansıtılacaktır.

**7.2.1. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN YANITLARININ
BİRİNCİ YÖNTEMLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

SORULAR	BOLU	ALANYA	KEMER	KUŞADASI	SİDE
1	+	+	0	+	+
2	+	+	+	+	+
3	+	0	+/-	+/-	+
4	-	-	-	+	-
5	+	+	+	+/-	+
6	+	+	+	+	+
7	+	+	+	+	+
8	+	+	0	+	+
9	+	+	+/-	+	+
10	+	+	+/-	+/-	+
11	+	+	+	+	+
12	+	+/-	+/-	0	+
13	+/-	+/-	+/-	+	+
14	+/-	+	+/-	+	+
15	0	+/-	+/-	0	+
16	+	0	0	+	+
17	+/-	+	-	+	0
18	+	+/-	+	+/-	+/-
19	+	+	+	0	-
20	+/-	+/-	+	+	+/-

Tablo – 7 Yöneticilerin Araştırmaya Verdikleri Yanıtlar

İşletme Müdürlerine yöneltilen araştırma sorularının yanıtlarını olumlu, olumsuz, nötr ya da yanıtız olarak Tablo 1’de yansıtmaya çalıştık. Bu değlererin yorumlanmasına gelince özellikle hepsinin olumlu olarak yanıtladıklarına bakarsak bunlar sırasıyla; 2, 6, 7 ve 11 numaralı sorulardır. Bu sorularda İşletme Müdürleri; çevre ile ilişkilerini, toplumun hizmet götürdükleri kesimlerini, rakip işletmelere kıyasla kendi işletmelerinin hizmet kalitesini, iç ve dış örgüt çevreleri ile kurdukları iletişim bağıntılarını hep olumlu ve sorunsuz görmektedirler. Bunun dışında hepsinin olumsuz ya da nötr olduğu bir soru grubuna rastlanmamıştır. Bütün Müdürler her bir soru için değışik değlendirmelerde bulunmuşlardır.

Tek tek otel müdürlerinin sorulara yanıtlarına bakarsak;

Bolu Otelleri İşletme Müdürü 14 soruya olumlu, 1 soruya olumsuz, 4 soruya nötr yanıt vermiş ve 1 soruyu da yanıtız bırakmıştır.

Alanya Oteli Müdürü 12 soruya olumlu, 1 soruya olumsuz, 5 soruya nötr yanıt vermiş ve 2 soruyu yanıtız bırakmıştır.

Kemer Oteli Müdürü 8 soruya olumlu, 2 soruya olumsuz, 7 soruya nötr yanıt vermiş ve 3 soruyu yanıtız bırakmıştır.

Kuşadası Oteli Müdürü 13 soruyu olumlu, 4 soruyu nötr ve 3 soruyu yanıtız bırakmıştır.

Side Oteli Müdürü 15 soruyu olumlu, 1 soruyu olumsuz, 2 soruyu nötr yanıtlamış ve 1 soruya yanıt vermemiştir.

**7.2.2. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN YANITLARININ
İKİNCİ YÖNTEMLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

SORULAR	BOLU	ALANYA	KEMER	KUŞADASI	SİDE
1	+	-	-	+	-
2	-	+	+	+	-
3	-	0	+	-	-
4	+	+	+	+/-	-
5	+/-	+/-	-	-	-
6	-	-	-	-	-
7	+/-	-	-	-	-
8	+	-	-	+	-
9	-	-	+/-	-	-
10	-	-	+	-	-
11	+/-	-	-	-	-
12	+	+/-	-	-	-
13	+	-	+/-	-	-
14	-	-	+/-	-	-
15	0	-	+/-	0	-
16	-	-	-	-	-
17	+/-	+/-	-	-	-
18	+/-	+/-	+/-	-	-
19	+	+	+/-	0	-
20	+/-	-	+/-	+/-	-

Tablo – 8 Yöneticilerin Araştırmaya Verdikleri Yanıtların Görünümü

İşletme Müdürlerine yöneltilen araştırma sorularının yanıtlarını olumlu, olumsuz, nötr ya da yanıtızsız olarak Tablo 1’de yansıtmaya çalıştık. Tablo 2’de ise araştırma sorularına İşletme Müdürlerinin gerçekte yanıt verip vermediği yansıtılmıştır. Bazı sorular kapsamlı olduğu halde (20. Soru gibi) bu gibi soruların yanıtlarının çoğunlukla eksik verildiği ya da yorumsuz bırakıldığı görülmüştür. Bu bağlamda Tablo 2’ye göre İşletme Müdürlerinin yanıtlarını tekrar yorumlayacak olursak; 20 sorudan hiç birisi tüm müdürler tarafından gerçekte yanıtlanmamıştır. 6 ve 16. Sorular ise özellikle 5 Müdür tarafından da yanıtızsız bırakılmıştır.

Bu bağlamda tek tek otel müdürlerinin soruları gerçekte ne kadar yanıtladıklarına bakarsak;

Bolu Otel Müdürü 6 soruya tam anlamıyla yanıt vermiş, 7 soruya gerçekte hiç yanıt vermemiş, 6 sorunun yanıtını eksik bırakmış ve 1 soruyu da yanıtızsız bırakmıştır.

Alanya Otel Müdürü 3 soruya tam anlamıyla yanıt vermiş, 12 soruya gerçekte hiç yanıt vermemiş, 4 sorunun yanıtını eksik bırakmış ve 1 soruyu da yanıtızsız bırakmıştır.

Kemer Otel Müdürü 4 soruya tam anlamıyla yanıt vermiş, 9 soruya gerçekte hiç yanıt vermemiş, 7 sorunun yanıtını eksik bırakmıştır.

Kuşadası Otel Müdürü 3 soruya tam anlamıyla yanıt vermiş, 13 soruya gerçekte hiç yanıt vermemiş, 2 sorunun yanıtını eksik bırakmış ve 2 soruyu da yanıtızsız bırakmıştır.

Side Otel Müdürü 20 soruya da gerçekte hiç yanıt vermemiştir.

7.3. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN YANITLARINDAN ÖRNEKLEMELER

7.3.1. İŞLETME MÜDÜRLERİNİN OLUMLU YANITLARINDAN BAZI ÖRNEKLEMELER

İşletme Müdürlerinin verdikleri olumlu yanıtlarının bazılarında aslında kendilerine sorulan kavramlar hakkında gerçekte yaşadıkları değil, kuramsal açıdan olması gerekenleri söyledikleri sezinlenmiştir. Bu yanıtlara bazı örnekler verecek olursak;

Bolu 1. Yanıt : Turizmin gelişimi sadece otel hizmetlerinin başarısı ile olmuyor, bu gelişime çevre yaşayanlarının katkısı da olması gerektiği inancındayız.

Bolu 3. Yanıt : Toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değer; işletmemiz toplumsal hizmeti her zaman ön planda tutarak hareket etmiştir. Personelin, müşterilerimizin mutluluğu ön planda tutulmuştur. Kazanma ve para hırsı hiçbir zaman ön plana geçmemiştir. İnsani değerlerin ana ilkesi etrafında hizmet anlayışı yürütülmektedir.

Bolu 4. Yanıt : Türk toplum ekonomisi ve kültürü şu anda bulunduğu yerden daha yükseklerde olması gerektiğine inanmaktayım. Dünya ülkelerinin ekonomik, kültür ve yönetim açısından yön verecek bir konuda olması gerektiğine inanmaktayım.

Bolu 6. Yanıt : Birlikte yönetim esası içerisinde bilgileri kullanır ve bu bilgileri yönetici arkadaşlarımla paylaşıyorum.

Bolu 7. Yanıt : Çalışanlarımız hizmetin kutsallığına inanmaktadır.

Bolu 9. Yanıt : İşletmemizin örgütünün çalışmaları, iş ilişkileri ve yönetime karşı tutumlarını olumlu bulmaktayım. İşletmemizde her birim azami dikkat ve özveri ile işlevini yaptığını görmekteyim.

Bolu 11. Yanıt : Kişiliğimle yönettiğim örgütü ve hizmet çevresini kazandığım kanısındayım. Yönetim örgütü ile ekip ruhu içerisinde yönetim şeklimiz bunun ispatıdır.

Alanya 6. Yanıt : Bu bilgiler açısından her konu hakkında bilgi sahibi olmak açısından ve her şeyden haberdar olmak için gerekli. Bu konuları da çalışanların bilmesi ise de

faydalıdır, böylelikle benim (yetkili kişi olarak) bu işletmede her şeyden haberim olduğunu ve çalışanlarda kendi aralarında sürtüşmelerden ve çekişmelerden kaçınırlar.

Alanya 9. Yanıt : Genel olarak baktığımız zaman çalışanların yönetime karşı tutumu gayet iyi ve çalışanlarda çalışma performansları yüksek düzeyde, ilişkileri düzeyli bir şekilde. Örgütümüz yani işletmemiz bizim istediğimiz yönde gitmektedir, zaten gitmediği noktada biz müdahale ediyoruz, onun için bizler buradayız.

Alanya 10. Yanıt : Yabancılar ile problem yaşamadım, çünkü uzun yıllar yurt dışında yaşadığım için yabancıların neye dikkat ettiklerini ve ne istediklerini gayet iyi biliyorum.

Alanya 11. Yanıt : Burada kendimin personel ve müşteriler ile gayet iyi bir iletişim içerisinde olduğum kanısındayım. Samimiyet bu kavramda çok önemlidir.

Alanya 13. Yanıt : Dışarıdan gelecek her türlü kültüre açığz yeter ki bizim işletmemize uyum sağlayacak şekilde olmalı.

Kemer 4.Yanıt : Genelde dünya yaşamı gerek ekonomik boyutu ve gerekse yönetim anlayışı ile Batı ülkeleri globalleşerek daha liberal, demokratik yapıya bürünerek kişisel haklarda, insan haklarında daha ileriye gitmektedir. Doğu ve özellikle Ortadoğu ülkeleri ise tam bir tezat durumdadır. Kendi toplumumuz ise ikisi arasında sıkışmış durumda olup eğitim düzeyi daha iyi olanlar Batı'ya doğru, eğitim düzeyi düşük olanlar ise büyük bir kısmı kararsız olsalar da düşünce olarak Doğu'ya daha yakındırlar. Bence yüzümüz Batı'ya doğru olmalıdır.

Kemer 12.Yanıt : İşletmemiz çevre halkının düşüncesinde oldukça iyi bir konumda bulunmaktadır.

Kuşadası 2. Yanıt : Hizmet sektöründe çalışıyorsak, ırk, dil, din, kültür ayrımı yapmaksızın misafirlerimizin rahat etmesi ve iyi bir tatil geçirmesi için çalışmak zorundayız.

Kuşadası 3. Yanıt : Hizmet sektöründe diğer her işletme bizim işletmemizde buna dahildir, herkes en iyi hizmeti kendisinin verdiğini savunur. En iyi hizmeti ben veririm diye bir şey yoktur. Hizmet sektörü geniş bir yelpaze olduğuna göre hiçbir işletme en iyi benim diyemez. Çünkü hizmette sınır yoktur.

Kuşadası 4. Yanıt : Dünya büyük bir değişim süreci içinde. Bu değişimin bir kısmı iyi, bir kısmı kötü

Kuşadası 5. Yanıt : Bizim işletmemizde her çalışan bu işletmenin başarısı için çalışmaya motive olmuşlardır. Biz bir takımız düşüncesini ilke edinmiş durumdayız.

Kuşadası 6. Yanıt : Başarıya ulaşmak ekip işi ise ve ekibinizde bu konuda başarılı ise onlara güvenmek en doğal yöntem

Kuşadası 7. Yanıt : Her işletmenin yöneticisi her zaman kendi işletmesinin en iyi olduğunu savunur

Kuşadası 8. Yanıt : Zorlama ile hiçbir iş yaptırılmaz ve size zararı daha büyük olur. Önce personelin iyi motive olması gerekmektedir.

Kuşadası 9. Yanıt : İşletme bir ekip işidir. Ekibin tek bir sesle çalışması başarıyı doğurur

Kuşadası 11. Yanıt : Kişiliğim ile yönettiğim örgütü ve hizmet çevresini kazandığım kanısındayım

Kuşadası 12. Yanıt : İşletmemiz çevre yolu üzerinde olması ve şehir merkezinin dışında olması yüzünden çevre halktan olumsuz tepki gelmemektedir.

Side 6. Yanıt : Misafir beklentilerini mümkün olduğunca yerine getirmeye çalışıyoruz.

Side 7. Yanıt : Bölgede şirketimin kurumsal yapısının bana sağladığı avantajlar nedeni ile en iyi olduğunu düşünüyorum.

Side 9. Yanıt : Amatör ruhlu profesyonel kadroya sahibiz. Örgütümüz bizim anlayışımızda hareket etmiyor ise değiştiririz.

Side 10. Yanıt : Uzun yıllar turizmle iç içe çalışanlarında toplum kültürünün baskılı özellikleri yok.

Side 11. Yanıt : Örgütümün benden beklentilerini bende eski bir çalışan olarak bilmekteyim.

Side 12. Yanıt : İşletme konumu tamamen kırsalın ortasında,ama bölgemiz uzun yıllar turizm güzergahı olduğu için kınama yok.

7.3.2. SORULARA TAM YANIT OLMAYAN GENELLEMELER NİTELİĞİNDE OLAN ÖRNEKLEMELER

Bolu 13. Yanıt : İşletmemizin örgütsel kültürü, yerli kültürlerin oluşturacağı kültürlerden daha iyi olduğu kanısındayım

Bolu 17. Yanıt : Çağımız teknolojilerinin hızla değiştiği bir çağdır. Çağa ayak uydurmamız için sektörümüz ile ilgili teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli ve bu alanlarda personelimize gerekli eğitimleri vermeliyiz.

Bolu 18. Yanıt : Halkla ilişkiler, işletmede yapılması gereken bir işlemdir ve uzun vadeli bir yatırımdır.

Bolu 20. Yanıt : İşletme çalışanlarında bilgi eksiklikleri nedeniyle sorunlar yaşadığımız olmaktadır.

Alanya 14. Yanıt : İşletmemizin başlıca iş çevreleri tur operatörleri ve buradaki yerel acentalardır ve bunlar ile ilişkilerim son derece başarılı olduğu kanısındayım. Çünkü ben acenta kökenli bir kişiyim ve acentacıların nasıl düşündüğünü ve bakış açılarını gayet iyi bilmekteyim.

Alanya 15. Yanıt : Şimdiye kadar yabancılar ile her hangi bir kültür çatışması yaşamadık. Alanya 16. Yanıt : Her işletmenin ve her yöneticinin yönetim şekli vardır ve bunlar artısı ve eksisi ile tek tek sıralamamız şu an imkansızdır.

Alanya 17. Yanıt : Ayrıca işletmemdeki her departmanıma ileride kendi branşı ile seminer veya eğitim programı uygulamak istiyorum.

Alanya 18. Yanıt : Halkla ilişkiler işletme ve işletmenin hizmet verdiği kişiler arasındaki köprüdür.

Alanya 20. Yanıt : İşletmemizde iletişim araçları olarak Bilgisayar (mail), internet, faks, telefon ve telsiz kullanmaktayız.

Kemer 14.Yanıt : İşletmenin başlıca iş çevreleri; müşteriler, acenteler, sendika, çalışılan bankalar, finans çevreleri ve satıcılardan oluşmaktadır. Bu kesimlerle gerekli iletişimin en iyi şekilde kurulduğu kanısındayım.

Kemer 16.Yanıt : Rakiplerimizin sayısı bölge itibarı ile çok fazla olduğundan tek tek inceleyip kıyaslama imkan ve zamanımız olmamıştır.

Kemer 17.Yanıt : İşletmemizde bugüne kadar herhangi bir eğitim programı uygulanmamıştır.

Kemer 18.Yanıt : Halkla ilişkiler özellikle turizm de bir ekol oluşturmak açısından mutlak kaliteyi yakalamak açısından çok önemli olacağı kanısındayım.

Kemer 19.Yanıt : İşletmemiz sahil otelciliği yaptığı için iç turizm potansiyeli düşük düzeydedir.

Kemer 20.Yanıt : Biçimsel iletişim kanallarından hemen hepsi kullanılmaktadır. (Yazışma, sözlü, telefon, e-mail v.b) Bir bilgi eksikliği söz konusu değil ancak iletişimin biçimsel olarak yazışma veya e – mail ile yapılması için örgütü yönlendirmeye çalışıyorum

Kuşadası 13. Yanıt : İşletmemde hem yerel hem de dışarıdan gelen kişiler çalışmaktadır. Her iki kesimde işletme için çalışacaklarından dolayı bir ayırım olmaz.

Kuşadası 14. Yanıt : Biz hizmet sektörüyüz. Yelpazemiz çok geniş her kesimden insana hizmet vermekteyiz.

Kuşadası 18. Yanıt : Küçük bir işletme olduğumuzdan halkla ilişkiler konusunda ayrı bir departmanımız yok

Side 13. Yanıt : Yerel çevre için yerel yöneticilerde iş ve eğitim çalışmaları yapılmakta.

Side 14. Yanıt : İlişkilerimizde başarılı olduğumuzu düşünüyorum.

Side 15. Yanıt : Örgüt kültürü kendimizde sergilediği bir takım kurallarla uygulanmakta takım yabancılarla herhalki bir çatışma olmamakta

Side 16. Yanıt : Rakip işletmelerin yönetim anlayışları anti kurumsal olduğu için incelemek niyetinde değiliz

Side 17. Yanıt : Münkün oldukça iş başı eğitimleri her yıl almaktayız

Side 19. Yanıt : Konuklarımızın % 90'ı yabancı olduğu için halkla ilişkilerin işletme dışındaki devamı çok pahalı bir çalışma olmakta

Side 20. Yanıt : Bilgi gelmeyen kanal olduğuna inanmıyorum ama şüphelerim olabilir.

7.3.3. İŞLETME İÇİNDE YAŞANAN GERÇEKLER İLE İLGİLİ OLAN ÖRNEKLEMELER

Bolu 13. Yanıt : Yerel çevre kültüründe hizmet anlayışı çok yüksek, yöre olarak hizmet etme duygusundan mutlu olan bir yöre ancak, dışa kapalı, araştırma yeteneği yoksun yeniliklere kapalı, kendi yaşam koşullarını zorlamayan, uz ile mutlu olmayı bilen bir halk topluluğu. Bu düşüncede olan çalışanlarımızın sosyal, kültürel değişikliğe ihtiyaçları bulunmakta

Bolu 14. Yanıt : İletişimsizliğin sebebini kısaca kurumlarda çalışan kişilerin bu konuya hakim olmamaları bu konuda az bilgiye veya bilgisizliğe sahip olmaları ve sizlere yardıma isteksizce yaklaşmaları şeklinde özetleyebiliriz.

Bolu 17. Yanıt : Yabancı dil eğitiminden ise gerek bölgemize az sayıda yabancı gelmesinden gerekse çok sık tekrarlanmadığından yeterli sonuç alamadık.

Bolu 20. Yanıt : İşletme çalışanlarında bilgi eksiklikleri nedeniyle sorunlar yaşadığımız olmaktadır.

Alanya 12. Yanıt : Çevre halkı bu güne kadar çok memnundu, çünkü işletmemiz yarım pansiyondu, ama bu sene her şey dahil sisteme geçtiğimiz için pek memnun değiller

Alanya 13. Yanıt : Bizim belki burada farkına varamadığımız veya göremediğimiz eksikliklerimiz olabilir bunu dışarıdaki farklı bir kültüre sahip olan kişi bizim eksikimizi görebilir.

Alanya 15. Yanıt : Bazen yabancılar Türkiye'deki çalışma şartlarının Avrupa'ya nazaran çok ağır olduğu fikrindeler. Yabancılar ise saygı kavramını pek anlamamaktadırlar

Alanya 18. Yanıt : Duydum fakat yakında ilgilenme fırsatım olmadı. Ama bu konuda bilgi sahibi olduğum kanısındayım.

Kemer 3.Yanıt : Benzer işletmelere göre olumsuz tarafı ise tesisin 11 yıllık olması nedeniyle yılların verdiği yıpranmışlık ve teknik yetersizliktir.

Kemer 9.Yanıt : Departmanlar arasında kısmen de olsa kopukluk olmaktadır.

Kemer 10.Yanıt : Eğitimsiz bir çoğunluğun olması nedeniyle biçimsel olmayan iletişimlerin aktif olduğu bir dönemde, çalışanlara hemen inanarak etkilenmeleri, performanslarının düşmesi... erkek çalışanların çoğunlukta olduğu birimlerde bayan amirlere itaatsizlik gibi engellerle karşılaşmaktadır

Kemer 12.Yanıt : Azınlıkta da olsa bazı çalışanların çevre işletmelerin çoğunluğundaki çalışanların olumsuz koşullarını bilmelerine rağmen tatminsiz olmaları

Kemer 13.Yanıt : Yerel çevre kültürünün insanı bölgenin fiziki yapısının etkisi ile eylem olarak daha yavaş oluşu dezavantaj oluşturmakta

Kemer 14.Yanıt : Yönetici pozisyonundaki çalışanlara da eğitim verilmesinin çok faydalı olacağı düşüncesindeyim.

Kemer 15.Yanıt : Ancak farklı kültürlerden gelen insanların kendi aralarındaki küçük çaplı çatışma olmaktadır.

Kuşadası 3. Yanıt : En iyi hizmeti ben veririm diye bir şey yoktur.

Kuşadası 5. Yanıt : Otel içinde koordinasyon olmaması sonucunda hizmette aksama olmaktadır.

Kuşadası 10. Yanıt : Türkiye de bulunan turistik tesislerin büyük bir bölümü Avrupa ve Amerika'daki standartlardan daha düşük.

Kuşadası 18. Yanıt : Halkla ilişkiler departmanı işlevini gerçek anlamda yapmamaktadır.

Side 18. Yanıt : Direk bir kadro yaratmadık

Side 20. Yanıt : Bilgi gelmeyen kanal olduğuna inanmıyorum ama şüphelerim olabilir. Şikayetlerin hepsinin bana ulaştırıldığına (giderilsin-giderilmesin) tam olarak inanmıyorum.

VIII. UYGULAMADA BİR HİZMET İŞLETMESİNDE YAPILANDIRILMASINA İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

Bu bölümde, yapılan araştırma sonuçları ve kuramsal amaç ta belirttiğimiz faktörler doğrultusunda zincir otel grubunda şu anda var olmayan ama eksikliğinin her yönüyle hissedildiği “Halkla İlişkiler” biriminin yapıda nasıl bir konum elde edeceğini ve ne gibi çalışmalar yapması gerektiğini bir model önerisi kapsamında incelemeye çalışacağız. Ancak öncelikle yaptığımız araştırmanın sonuçlarını, gözlemlerimizle birleştirerek çalışmamız ışığında yorumlamaya çalışacağız.

8.1. GRUBUN ÇALIŞANLARININ İŞLETMELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİ DEĞERLEME

Araştırmanın 20 sorusu öncülüğünde zincir otel çalışanlarının tamamının işletmeye bakışlarını değerleyecek olursak; çalışanların çoğunluğu zincir otel grubunda çalışmaktan memnundurlar.

Hizmet götürülen kesim güneydeki otellerde daha çok yabancı turistler olurken Bolu Otelinde daha çok hafta sonu gruplarının, seminer gruplarının, kısacası Türk müşterilerin ağırlıkla geldiği belirlenmiştir.

Çalışanların çoğunluğu diğer otellerle kıyaslandığında kendi işletmelerinin durumunu daha iyi olarak yorumlamıştır.

Kendi yaşamlarından memnun olduklarını ve gelecekle ilgili planlarının olduğunu söyleyen çalışanlar çoğunluktadır.

Çalışanların çoğu işletmelerinin hakkında yeterli bilgileri olmadığını söylerken daha fazla bilgiye gereksinimleri olduğunu, işletmelerinin kendilerine verdiği bilgilerin yetersiz olduğunu da ayrıca belirtmişlerdir.

İşgörenler çalıştıkları otelde çoğunlukla kalmak istediklerini belirtmişler.

İşe başladıklarından bu güne kadar ilişkilerinin iyiye gittiğini söylemişlerdir.

Yöneticilerle ilişkiler çoğunlukla iyi olarak yorumlanmıştır.

Yabancı müşterilerle ilişkilerde en büyük sorun yabancı dil ve iletişim kurma problemi olarak dile getirilmiştir.

Çalışanların çoğu işletmelerinin kendilerini kazanmış olduğunu ileri sürmüşlerdir.

İşletmelerinin çevre halkını kazandığını ileri sürenler çoğunluktadır.

İşletmelerde hemşehri olup olmamak önemli değil önemli olan ihtiyacı olan, dürüst, güvenilir insanın çalışması gereklidir diyenler çoğunluktadır.

İşgörenler, İşletmelerinin piyasada itibarı olduğunu ileri sürmüştür.

Genelde müşterilerin otellerden ne gibi şikayetleri olduğunu sordüğümüzda; genellikle otelin fiziksel sorunları, yeterli hizmet verilememesi, iletişim kuramama.. gibi nedenler sıralanmıştır.

Çalışanlar Rakip oteller ile kendi otellerini kıyasladıklarında çoğunlukla kendi otellerini hizmet verme bakımından ileri görmüşlerdir.

Otellerin bazılarında çalışanlara eğitim programları düzenlenmiş, hijyen, yabancı dil, bilgisayar... vb. (Bolu oteli gibi), bazılarında ise hiç eğitim verilmemiştir (Kuşadası gibi), özünde bu grubun çalışanlarının çoğu hem mesleki anlamda hem de Turizmle ilgili diğer alanlarda eğitim almak istemektedirler. Bu bağlamda grubun her otelindeki çalışanın birbirlerinden geri kalmadan hem mesleki hem de özellikle etkili iletişim kurma, yabancı dil.. gibi konularda bir eğitim programına girmeleri gerekmektedir.

Çalışanların çoğunluğu Halkla İlişkiler sözünü duymuştur. Genellikle diğer otellerde ve çalıştıkları diğer işletmelerde duyduklarını söyleyenlerin sayısı daha fazladır.

Halkla ilişkiler biriminin yalnız sadece uzman kişiler olması koşuluyla işletmede son derece önemli bir yeri olacağını söyleyenlerin sayısı oldukça fazladır.

İç iletişim otellerin tamamında oldukça zayıf konumdadır. Toplantılar nadiren yapılmakta, bilgilendirme toplantıları hiç yapılmamaktadır. Bu nedenle de çoğu işgören dedikodu kanallarına başvurmakta, buradan duyduklarını hızla yayarak ve etkisinde kalarak çoğunlukla huzursuz olmaktadır. İşletmeler özellikle biçimsel iletişiminde şu anda uygulanandan çok daha değişik bir yöntemle çalışanların tümünü açık iletişim yöntemleri ile bilgilendirmelidir.

8.2. GRUBUN ÜST BASAMAK YÖNETİCİLERİNİN İŞLETMENİN TOPLUMSAL KONUMU VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLEMESİ

Grubun yöneticileri Alanya İşletme Müdürü hariç en az 2 yıldır bu işletmelerin genel müdürlüğünü üstlenmişlerdir. Alanya Müdürü 4 ay önce Kemer’de Satış ve Pazarlama Müdürlüğünden Alanya İşletme Müdürlüğüne terfi ettirilmiştir. Bu kişinin henüz işletme ile uyum çabasında olduğunu varsayıyoruz. Sonuçta hiçbir Müdür yapıyı yeni tanımamakta, grubun genelini çok iyi bilmektedirler. Ancak tek tek hepsi müdürü oldukları işletmenin iç yapısı, fiziksel özellikleri, maliyet hesapları, kar ve zarar durumu ve dış çevresinden kaynaklanan sorunlarla fazlasıyla meşgul olmak durumundadırlar. Yalnız bu üç ayrı uğraş kendi içinde çok fazla vakit alıp detaylı çalışma istemektedir. Ancak Müdürlerden bazıları fiziksel yapıyı yeniden düzenleme, iyileştirme üzerinde dururken (Bolu), bazıları dış çevre koşullarının olumsuzlukları ile uğraşmakta (Kuşadası), bir başkası iç yapıda meydana gelen eşgüdüm ve iletişim sorunlarını düzeltmeye çabalarken (Kemer), bir diğeri de otelin maliyet hesapları, kar ve zarar durumuyla uğraşmaktadır (Side). İşte bütün bu çabalar tek başına yeterli olmamakta ve müdürlerin diğer konularda eksiklik hissetmelerine, detayları atlamalarına, işletmeyi bütün olarak görememe sorunlarına neden olmaktadır. Çoğunlukla da departman amirlerinin birbiriyle eşgüdümünü sağlama, işletmenin sağlıklı bir iletişim sistemi kurma konusunda geri kaldıklarını bunu başaramadıklarını söylemektedirler. Kuşkusuz bir işletme müdürünün sorumluluğu altında oldukça fazla konu vardır. Bütün örgüt adeta onun kararları ile hareket etmekte en ufak bir sorunda başlarını kendisine çevirmektedirler. Eğer İşletme müdürü herhangi bir nedenden dolayı sorunu çözememe ya da geciktirme durumunda kalırsa da çalışanların çoğu bütün suçu kendisine yükleyeceklerdir çünkü en kolayı en tepedekini suçlamaktır. Nitekim gözlemlediğimiz kadarıyla hem Grubun Merkezindeki bazı yöneticiler hem de bazı orta kademe yöneticileri ile çalışanlar, oteller ile ilgili olumsuzlukların çoğunda eleştiri oklarını İşletme müdürlerine yöneltmektedirler. Aslında işletme müdürlerinin hepsine etkili iletişim kurma, yönetim, ekip oluşturma, yönetimin işlevleri, stratejik yönetim gibi konularda eğitim verilmesinin kendileri için çok yararlı olacağını düşünmekteyim. İyi bir yönetici olabilmek için gerekli bazı temel konuların aktarılmasını İşletme Müdürlerinin de isteyeceğine eminim. Sonuçta her aşamada

kişilerin kendilerini geliştirmeleri kendilerine yatırım yapmaları hep daha iyiye hedefleme yolunda çok yararlı olacaktır. Ancak gözlemlediğim kadarıyla hemen hemen bütün müdürlerin işletmeyi bütünüyle algılayabilme ve işletmenin bütün gereksinimlerine yanıt verebilme konusunda kendilerine danışman olabilecek bir Halkla İlişkiler uzmanına acilen gereksinimleri vardır. Özellikle iç ve dış iletişimin iyileştirilmesi, otellerin tanıtılması, müşteri ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanması, eğitim programları hazırlanması, rakiplerin analizi, işletmenin geleceği... vb. konularda İşletme müdürlerinin tek başına yeterli olması olası değildir. Bu bağlamda bu işlevlerin çoğu atlanmak durumunda kalmakta veya gelişigüzel yapılmaya çalışılmaktadır. Bir işletmenin Finansman Müdürünün, Ön büro Müdürünün veya Yiyecek İçecek Müdürünün görevini yapma konusunda nasıl uzmanlık gerekiyorsa özellikle işletmenin her boyuttaki tanıtımı, toplumsal iletişimi ve eşgüdümünü sağlamak içinde uzman bir Halkla İlişkiler görevlisi gerekmektedir. Ancak böylelikle işletme müdürlerinin yapması gerekenler azalacak ve yaptıkları işlerde ekiplerinin katkısı çok büyük olacaktır. İşletmeyi daha fazla başarıya götürecek yol da en başta işletmenin hem içeride hem de dışarıda sağlıklı iletişim kurması ile mümkündür. Sonuç olarak bu uzmanlar hem işletmeye hem de çalışan ve yöneticilerine her konuda ve sorunda danışmanlık yapacaklar örgütü bilinçsiz çabalardan veya yapılan bir dolu yanlıştan kurtaracaklardır.

İşletme Müdürleri Halkla İlişkiler birimine sıcak bakmakla birlikte nedense sürekli maliyeti düşünmektedirler. Ancak esas maliyet yanlış tanıtımlar ve davranışlar sonucu işletmenin kapısından ayrılan müşteriler, mutsuz ve motivasyonsuz çalışanlar, eşgüdümsüz orta kademe, iletişimsiz örgüt ve işletmeye her konuda şüphe ile bakan dış çevreden gelecektir. Bu bağlamda uzmanlığı bu ilişkileri düzenlemek, geliştirmek ve iyi yönde süreklilendirmek olan bu birimin maliyeti, sanırım diğer koşullarda zor durumda kalan bir işletmenin durumundan oldukça az olacaktır.

8.3. GRUP İÇİN KURAMSAL AMAÇ MODEL TEMELİNE GÖRE YENİ UYGULAMA ÖNERİSİ

Grup için hazırladığımız kuramsal amaç modeli, örgüt kuramlarından özellikle sistem yaklaşımı kuramının temellerine dayanarak oluşturulmuştur. Bu kavramları ve otel işletmesindeki karşılığını oluşturarak inceleyecek olursak;

1 – Sistem ve Alt sistemler : Bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bunlara alt sistem denilmektedir. Otelde bunun karşılığı çok çeşitli işlevleri yerine getiren birimlerdir; Ön büro, housekeeper, teknik servis, yiyecek içecek, muhasebe... gibi.

2 – Kapalı ve Açık sistemler : Her sistem belirli bir çevrede yaşamını sürdürmektedir ve bu çevre ile arasında bilgi, enerji, araç-gereç alışverişi varsa bu sistem açık yoksa kapalıdır. Şu halde herhangi bir işletme de otellerde açık sisteme güzel bir örnektir. Çünkü çevreyle sürekli bir ilişki söz konusudur.

3 – Bütün sistemler belirli bir ortamda etkinlik gösterdiğine ve sistemin dışında kalan herşey çevreyi oluşturduğuna göre otellerin de mutlaka sürekli ilişki içinde olduğu dış çevresi vardır. Bu çevre içinde rakipleri, müşterileri, finans kurumları, diğer işletmeler, ürün satın aldığı işletmeler, acenteler, toplumsal çevre... ve daha pek çokları sıralanabilir.

4 – Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirlenmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönündeki eğilime “entropi” bunu durdurabilecek ve ancak açık sistemlerde bulunan güce de negatif entropi demiştik. İşte otellerde yer alacak Halkla İlişkiler birimleri bu entropi gücünü rahatlıkla durdurabilecek bir güce sahiptir. Özellikle kurulacak açık iletişim kanalları, biçimsel olmayan iletişimin gücünü büyük bir ölçüde yavaşlatacak böylelikle işletme çalışanları olumsuzlukların etkisinde kalmayacaklardır. Bir başka deyişle, Halkla İlişkiler birimlerinin bütün işlevleri ve çalışmaları işletmenin çok daha iyi yaşaması, tanıtılması, işletme içi ve dışında işletme ile ilişkisi olan ve olabilecek herkesin bir yerde çıkarlarını düzenlemek üzere görev yaptığına göre bu bağlamda işletmedeki entropik etki negatife dönüşecektir. İşletmenin faaliyetini bozabilecek ya da durdurabilecek güçleri ancak bu uzman grup durdurabilecektir. Bunu başarırken de en büyük silahı işletmenin bütün çevreleriyle açık ve etkili iletişim kurarak bu çevrelere ve isteklerine karşı duyarlı olmaktır.

Grupta yaptığımız işgören araştırma sonuçlarının tümünün toplamında olumlu görüşler 3272 iken olumsuzlar 1728 dir, Nötr, yorumsuz ve yanıtızlar 1540 seviyesinde kalmıştır. İşte burada Halkla ilişkilerciler güçlerini bu 1728 olumsuz görüşü azaltarak ve 1540 tarafsız ama her an taraf olabilecek görüşü olumlu yöne katarak göstereceklerdir. Eğer böyle bir çaba gösterilmezse biçimsel olmayan yapı etkisiyle olumsuz görüştekiler öncelikle Nötr kalanları kendi saflarına çekecekler bu da 3268 olumsuz görüşün oluşması demek olacaktır ki bu da örgütün olumlu ve olumsuz dengesini tamamen bozacak ve örgüt belki de çok daha karamsar olarak çalışmalarına ancak bir süre daha devam edebilecektir. Burada önemli olan Halkla ilişkiler birimlerinin işletmenin önce iç güçlerini, iç iletişimini ve iç huzurunu dengeleyerek tüm çalışanların katkısıyla dış çevre de kalan tüm gruplara işletmeyi tutarlı ve olumlu bir çizgide sunabilmektir.

5 – Sistemdeki Sinerji Etkisi : Sinerjik etki kuşkusuz her işletmenin arzu ettiği ama başarmakta da zorlandığı bir etkidir. İşletmede birlikteliği sağlamak, birbirine destek olma anlayışını geliştirmek uzun zamanla ulaşılabilecek ama çok çabuk kaybedilebilecek çabalardır. Sinerjik etki eğer olumlu yönde ise işletme başarılı olmakta hiç zorlanmazken eğer bu negatif bir sinerjik etki oluşumu ise işletme hem güç kaybedecek hem de faaliyetlerinde çok önemli aksaklıklar oluşacaktır. Bu bağlamda işletmedeki olumlu sinerjik etkiyi oluşturma çabalarını sürdürme konusunda özel çalışmalar yapma durumunda olan Halkla ilişkiler birimine çok fazla sorumluluk düşmektedir. Özellikle işletmenin biçimsel olmayan gruplarının oluşum faktörleri doğrultusunda burada kendiliğinden oluşan birlik ve beraberliğin işletmenin biçimsel yapısına aktarılması ancak bu uzmanların çabaları ile mümkündür. Burada bir arada olan çeşitli grupların kendi içindeki uyumlarından işletme kendi işlevlerini yerine getirirken başarıyla sonuçlanabilecek doğrultuda yararlanabilir.

6 – Tıpkı sistem kuramında olduğu gibi Halkla İlişkiler uzmanları da öncelikle örgütü bir bütün olarak görebilmelidir. Bütünden buradaki kasıt işletmenin iç birimleri değil işletmenin iç ve dış çevresini bir arada görebilme özelliğidir. İşletmede yapılacak etkinliklerin hemen hemen hepsinin iç ve dış çevredeki yansımalarını görebilmek bir uzmanlık işidir.

7 – Halkla İlişkiler birimi ; Örgütün tüm iç ve dış çevreleriyle sürekli bağlantılı olmak, bu çevrelerle sürekli iletişim içinde olmak durumundadır. Bütün bu iletişim trafiğinin düzenlenmesi, çevresel değişkenlerin işletme içine yansıtılması ya da içteki gelişmelerin dış çevreye yansıtılmasından tamamen sorumludurlar.

8 – Açık sistem olan bir örgütün başarısı kuşkusuz bilgi akışının düzenlenmesine bağlıdır. Bilgi iç değişkenlerin ve dış parametrelerin özelliklerine göre işletmenin davranışını belirleyici bir unsur olarak yer alacaktır. İşletme ne kadar bilgi sahibi ise karar vermesi bir o kadar kolaylaşacaktır. Bu bağlamda bilgi akışının işleyişinde anahtar rolü halkla ilişkiler birimi oluşturacaktır. Açık iletişim politikası ve işletmeyi her alanda bilgilendirme etkinliklerini sürekli yapma durumunda olduğuna göre bu sorumluluk bu birime aittir.

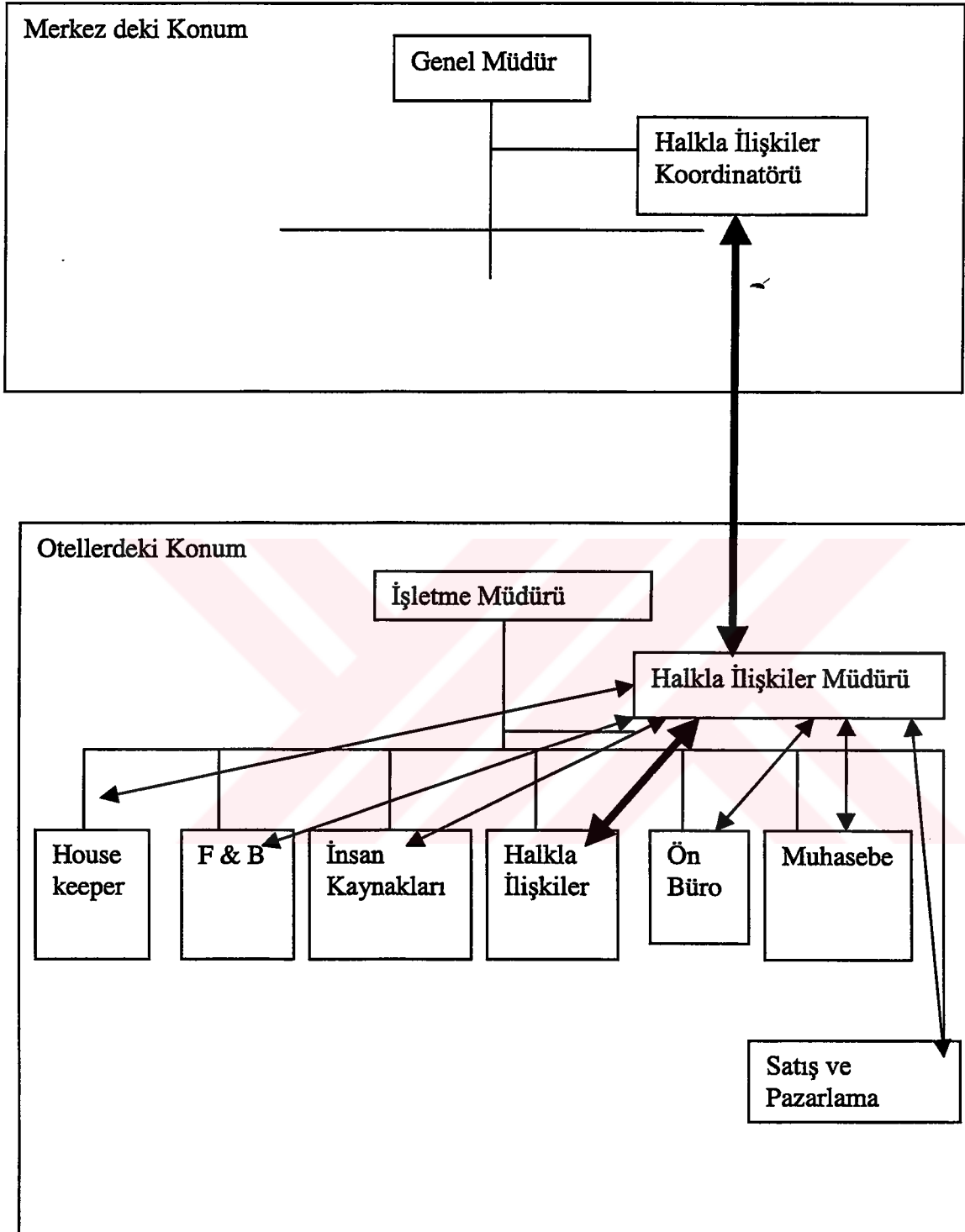
Yukarıdaki tüm bilgiler ışığında bu gruba yeni bir uygulama önersinde bulunacak olursak;

İŞLETMEDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÇAĞCIL TANIMI

Öncelikle Halkla İlişkiler Birimi; Toplumsal bir sistem olan işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için hem kendi içlerinde ve hem de işletme dışında kendisiyle ilişki kurmuş, kurmakta olan ve kuracağı varsayılan tüm birey ve gruplarla kurulacak tüm iletişimi düzenleyen, örgütün bütün yönetim kademelerine her konuda danışmanlık yapan, örgütü bütün alanlarda temsil eden, tanıtan, var olan ününü sağlayan ve sürdüren, işletme içi ve dışı gruplarla yaşanan bütün iletişim çatışmalarını ve yaşanan sorunları çözen, toplumun istek ve beklentileri doğrultusunda örgütü yönlendiren, gözlemleyen, denetleyen örgütün hem içeride hem de dışarıda hem gözü hem de kulağı olan, örgütün karşılaştığı sorunları çözmek için çabalarken karşılaşılabilecekleri için önceden önlemler alan bir konumda olmalıdır.

İŞLETMEDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL KONUMU VE AMAÇLARI

Grubun biçimsel yapısını göz önünde aldığımızda öncelikle Merkezde bir Halkla İlişkiler Koordinatörlüğünün bulunması ve bu koordinatörün direkt Genel Müdür'e bağlı olması, otellerde ise işletme müdürüne bağlı bir Halkla ilişkiler Müdürü ama bu kişiye bağlı işletmenin diğer işlevleri ile aynı konumda da yer alan bir birime gereksinimi vardır. Şematik olarak gösterecek olursak;



Şekil – 10 : Zincir Otel Grubunda Halkla İlişkiler Biriminin Konumu

Böylelikle; mutlaka işletme stratejilerine katkıda bulunacak, Üst yönetim grubunun dinleyebileceği ve danışabileceği, İşletmenin diğer işlev grupları ve birimleri ile hiçbir tartışma yaşayamayacağı ve onların çıkarlarını da gözetebilecek, Ast çalışanların erişilmez veya işlevsiz olarak nitelendiremeyecekleri, her an kendilerinin yanında hissedebilecekleri, İşletmede kimsenin işine karışmadan, ancak yapılan yanlışların düzeltilmesini istediğinde kimsenin kırılıp, alınmayacağı, İşletmenin her türlü kararı ve sorun çözümünde bizzat bulunan, yorum yapan, çözüm üreten, İşletmenin her birimini birbirleriyle karşılıklı uzlaşa içersinde konuşturabilen, işletmenin dış gruplarıyla yaşanan her türlü iletişim hattında dolaylı ya da dolaysız bulunabilen, İşletmenin çıkarlarını herkesin çıkarları üzerinde tutabilen, Tartışmasız herkese karşı objektif durabilen bir konumda olmalıdır.

HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLETME İÇİ TOPLUMSAL ÇEVRE İŞLEVLERİ VE İLETİŞİMİ

Grubun işletme içi iletişiminde merkezdeki birimler, danışmanlar, denetleyiciler, çalışanlar ve yöneticiler; otel içi çalışanlar aileleri, üst ve orta kademe yöneticiler ve aileleri, kamu kurumlarından oluşan ortakları, ve özellikle grubun satış, pazarlamasından sorumlu seyahat acentesi gelmektedir. Ancak bu birimlerin iletişimlerinin düzenlenmesinde Grubun uzman birime gereksinimi vardır. Gözlemlerimize göre özellikle grubun acentesi otellerin satış pazarlamasından sorumlu olduğu halde otel satışlarını yapamamakta, satışlar çoğunlukla otel dışı iletişim grubunda yer alan diğer acentelerden gelmektedir. Üstelik otel çalışanları ve yöneticileri de kendileri gibi aynı grubun elemanı olan acente yerine diğer acentelere daha çok kolaylık sağlamaktadır. Acentenin satış ve pazarlama politikalarının tekrar gözden geçirilmesi gereklidir. Bu bağlamda en önemli çalışmalardan birisi özellikle Acente çalışanlarının öncelikle otelleri tanımasını sağlamaktır. Tanımadığınız bir oteli satmaya çabalamak kuşkusuz günümüz pazarlama politikalarına aykırıdır. Acente işgörenlerinin özellikle etkili iletişim ve satış pazarlama konusunda eğitim almaları gerekmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse Acente'nin bir müşteriye önemli bir ayrıcalığı dolayısıyla sattığı grubun bir otelinde müşteriye sözü verilen aktivite müşterinin konaklayacağı tarihler arasında faaliyet dışıdır. Ancak Acente, müşterinin özellikle üstüne basarak vurguladığı bu aktivitenin faaliyette olduğu sözünü vermiş otele giden müşteri tersi durumla karşılaşınca olay Ön Büro da çalışan arkadaşların

müşteri tarafından suçlanmalarına ve müşterinin memnuniyetsiz olarak otelden ayrılmasına neden olmuştur. Bu gibi olayların yaşanmaması için – oteldeki halkla ilişkiler biriminin kendisinin yetkili satıcılarına düzenli bilgi vermesi gereklidir. Ayrıca Acente de bu satışı gerçekleştirmeden önce oteldeki bu birime bu faaliyetin etkin olup olmadığını sormuş olsaydı, bu olayın bu kadar tatsızlıkla sonuçlanmasına ve kişilerin suçu hep diğerlerine atmalarına engel olmuş olacaktı. İşte işletmelerde son derece ufak ya da basit gibi görünen ayrıntılar gerçekte hiç beklenmeyen maliyetlere neden olmaktadır. Halkla İlişkiler biriminin görevleri başında bu gibi iletişim yanlışlarının önlenmesi için gerekli tüm bilgilendirme çalışmalarının yapılması gelmelidir. Kuşkusuz grubun yukarıda sıraladığımız diğer iç iletişim gruplarıyla da yaşadığı bir çok olay, yanlış iletişim kurmaktan kaynaklanan sorun vardır. Ancak sonuçta tüm olayların çözümü, uzman olan halkla ilişkiler biriminin etkin iletişim kurma konusunda yapacağı detaylı çalışmalarla çözülmeye başlayacaktır.

HALKLA İLİŞKİLERİN DIŞ TOPLUMSAL ÇEVRE İŞLEVLERİ VE İLETİŞİMİ

Halkla ilişkilerin dış toplumsal çevre grupları arasında; müşteriler, rakipler, satıcılar, ürün ve hizmet satın aldığı gruplar, yazılı – işitsel – görsel basın yayın kurumları, toplumsal çevre, mali piyasalar, sendikalar, yerel yönetimler...vd yer almaktadır. İşletmelerin dış toplumsal çevreleri oldukça geniş ve her biri ayrı iletişim anlayışı gerektiren gruplardır. Burada sıraladığımız bütün gruplar hemen her işletme için ortak olmakla beraber işletme özelinde her işletme kendi kültürel anlayışına ve politikalarına göre bu gruplarla kendine özgü bir tarz geliştirerek iletişim kurmaktadır. Bu bağlamda bütün bu gruplarla belli bir disiplin ve sistematik çerçevesinde iletişim kurmakta yarar vardır. Ancak bu farklı düzeyde kurulması gereken iletişimin gelişigüzel yöntemlerle değil uzmanlık isteyen yöntemlerle ve anlayışla geliştirilmesi gereklidir. Bu bağlamda grupta yer alması gereken halkla ilişkiler biriminin en fazla sorumluluk isteyen görevlerinden biri de bütün bu birbirinden farklı iletişim gruplarıyla tek tek iletişim kurulması için çalışma yapılması gerekliliğidir. İki değişik örnekle bu konuyu inceleyecek olursak; Grubun yöneticilerinin bazılarının araştırma sorularına verdikleri yanıtlardan yola çıkarsak ; Grubun önemli dış hedef kitlelerinden rakipler konusunda birkaç yöneticinin yanıtında şu cümleler yer almaktadır. –

Rakiplerimiz anti – kurumsal olduğu için incelemek niyetinde değiliz, Bir başkası – Rakiplerimizin sayısı çok fazla olduğundan inceleme imkanımız ve zamanımız olmamıştır. Bu bağlamda dış iletişim gruplarının en önemlilerinden olan rakipler konusu görmezden gelinmekte ve işletme rakiplerin çalışmalarına karşı gözlerini kapamaktadır. İşte halkla ilişkiler birimi bütün bu grupları tek tek incelemeye almalı ve İşletme Müdürlerinin vaktimiz yok, onlar anti kurumsal gibi nedenlerini bir tarafa iterek yapacağı detaylı çalışmalarla İşletme Müdürlerine ve işletmeye yol göstermelidir. Bu çalışmaların işletmeye yararı kuşkusuz oldukça fazla olacaktır. Özellikle büyüme ve denge ilişkisini kurması gereken işletmenin rakiplerinin faaliyetlerinden haberdar olması kendi aktivitelerini düzenlerken çok daha sağlıklı bir yol seçmesini sağlayacaktır.

İkinci olarak vurgulamak istediğimiz nokta; grubun güneydeki otellerinin bir tanesinde müşteri olarak kalan, oteli inceleyen bir yabancı gazetecinin bu otel ile ilgili olumlu izlenimlerini çalıştığı gazetede yayınlatması son derece gurur verici bir olay iken, işletmenin bu haberi sanki doğalmış gibi karşılaması ve bu haberi yapacağı tanıtımlarda ve grubun diğer otellerinde ve yerel basında da haber yapmaması dikkatimizi çekmiştir. İşletme bu anlamda kendisine verilen olumlu puanı kendi tanıtımı için gerektiği gibi kullanamamıştır çünkü bu da uzmanlık isteyen bir çalışmanın konusudur ve gerekli birim henüz yapılanmamıştır.

Toplumsal dış hedef kitle gruplarının en önemlilerinden olan müşteriler ile pek çok sorun yaşandığı en başta iletişim kurulamadığı otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğu tarafından araştırma yanıtlarında belirtildiği için bu kitle için yapılacak çalışmaların son derece önemli ve fazla sayıda olduğunu kabul ediyor ve örnekleme gereği duymuyoruz. Ancak halkla ilişkiler biriminin kurulması kanımızca en çok bu kitle tarafından olumlu karşılanacaktır.

HALKLA İLİŞKİLERİN BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ

Halkla ilişkiler işletme içinde hem biçimsel iletişim hem de biçimsel olmayan iletişim bağlamında çok önemli rol oynamaktadır. Biçimsel iletişimde yapıda yöneticiler ve astlar arasında çoğu zaman iletişim kurma sorunları yaşanmaktadır. Çalışanlar çoğunlukla yöneticilerin kendilerine selam vermediğinden, kendilerini adam yerine koymadığından yakınmakta, yöneticiler ise hem astların kendi verdikleri talimatları yanlış algıladıklarından yakınmakta hem de yönetici arkadaşlarının sürekli kendi birimlerinin işleri ile değil de bir başka birimin işlerine karıştıklarını şikayetle karışık dile getirmektedirler. Üstelik İşletme müdürü de ciddi anlamda iletişimsizlik ve eşgüdüksüzlük sorunu yaşadığını bazı birimlerin istediği gibi çalışmadığını söyleyerek operasyon sırasında sık sık sorun yaşamaktadır. Sonuçta biçimsel iletişimin kuvvetlenmesi için işletme içi bütün birimlerle tek tek ayrı ayrı veya bir arada sık sık toplantı yapılması sorunların tartışılması, yaşanan olumsuzlukları düzeltmede önemli bir yöntemdir. Eğer bu gibi sorunlar çözülmezse iş biçimsel olmayan yapının harekete geçerek olayları büyütürken herkese aktarmasına, sorunun gereksiz büyümesine ve nihayet olayın çözümsüzlüğüne kadar gidecektir. Ancak eğer uzman birim tarafından bu olumsuzluklar belirlenip toplantı aracılığıyla herkesin fikirlerini sunacağı bir platforma taşınırsa en azından işletme bunu küçük gruplar içinde tartışıp, yargılamaktan kurtulacak ve olay tüm çıplaklığı ile ortaya çıkacaktır.

Biçimsel olmayan örgütsel iletişim halkla ilişkiler uzmanına en çok yol gösteren verilerden biridir. İnsanların gerçekte tamamen samimi olarak davrandıkları bu yapı içinde konuşulan ve üretenler gerçekte kişilerin birbirlerine ifade edemedikleri, tartışamadıkları bir çok gerçeği barındırır. Bu kadar anlam taşıyan bu iletişim biçiminin takip edilmesi iletişim uzmanı kişiye işletmede ki pek çok sorunun çözümü için sıklıkla yol gösterecektir. Özünde insanlar gizli olarak konuştukları, grup içine hapsettikleri diyaloglarında sorun yaratan ve konuşulan olayın çözümünü üretmek ve tartışmaktan asla çekinmeyeceklerdir. Bu iletişimi takip eden halkla ilişkiler uzmanları veya yöneticileri işletmenin iletişimi açısından çok fazla mesafe alacaklardır. Buna bir örnek verecek olursak; Grubun otellerinin birinde sendika ile olan toplu sözleşmeler sırasında son derece yanlış bir biçimde aktarılan en ufak bir

sözcük 2 gün gibi kısa bir zamanda bütün çalışanları hiç zam alamayacakları konusunda ikna etmiş ve çalışanların motivasyonunu iki gün içinde en düşük seviyeye çekmiştir. Bu söylentinin etkisiyle işleri aksatmaya başlayan işgörene üst yönetimden yapılmaya çalışan toplantı bile çalışanların bu konunun yanlış anlaşıldığı ile ilgili ikna olmasını sağlayamamıştır. Gerçekte ise grubun üst yönetim temsilcileri sendikayla olan görüşmelerinde özellikle bu otelin çalışanlarının çalışmaları karşılığında ödüllendirilmesi gereğini tartışmakta ve çalışanların beklentilerinin çok üzerinde bir zam verebilmek için uğraş vermektedirler. İşte bu bağlamda kurulması gereken halkla ilişkiler biriminin yapması gerektiği toplantıyı gündeme getirdik ve çalışanlara tüm gerçekleri açıklayarak 1 gün içinde tekrar eski neşeli, umut ve şevk dolu çalışma düzenlerine kavuşmaları sağlanmıştır. Özünde yanlış duyumlar ve bunların hızla yayılması işletmeyi çok kısa bir sürede çok ciddi maliyetlerle başbaşa bırakabilir. Bu bağlamda da uzman birime çok önemli bir görev düşmektedir.

HALKLA İLİŞKİLER VE YÖNETİM İLETİŞİMİ

Grubun tüm yöneticilerinin işletmenin iç ve dış hedef kitlelerinden gelen sesleri düzenli olarak dinlemeye gereksinimleri vardır. Yöneticilerin hiçbir şekilde bütün bunlara zaman ayırmaları beklenemez, çünkü yöneticiler bir yerde işletmelerinin geleceklerini de düşünmek zorundadırlar. İşte bu anlamda kendilerine işletmede olan biten, yanlış veya olumlu uygulamalar ve bunların hem çalışanlarda hem de işletmenin bütün toplumsal iletişim gruplarındaki yansımalarını üst yönetime aktaracak uzmanlara gereksinim vardır. Bu bağlamda halkla ilişkiler örgütün gözü ve kulağı olacakları için yöneticilerin bu gruptan gelecek uyarıları veya yorumları dikkate almaları son derece sağlıklı olacaktır. Bu grubun yöneticilerinin tamamı aslında bu bağlamda böyle bir uzman birimin eksikliğini her alanda yaşamaktadırlar. Kendilerine bir nevi danışmanlık yapacak olan bu birim; yöneticilerin işletme ile ilgili aldıkları kararları çok daha etkili kılacak ve bu kararların işletmenin tamamı tarafından çok çabuk kabul edilerek uygulanmasına neden olacaktır.

ÇAĞCIL HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜT VE YÖNETİMİNİN İŞLETMEDEKİ İŞLEVLERİNE TOPLU BAKIŞ

Çağcıl halkla ilişkilerin örgüt ve yönetiminin işletmedeki işlevlerini, işletmeyi Tanıma, tanıtma, stratejik, iletişim, danışmanlık, eğitim ve denetim işlevi olarak 5. Bölümde açıklamıştık. Grupta yaptığımız araştırmalar sonucu, işletmenin çalışan ve yöneticilerinin eski olmasına rağmen grubun diğer otellerini tanımadıklarını, bütün bilgilerin sistematik bir biçimde değil kulaktan dolma biçiminde özellikle biçimsel olmayan yapılar vasıtasıyla aktarıldığını gördük. Oysaki çalışanların tamamının yapının diğer otellerini ve kendi otellerinin özelliklerini bilmelerinin burada sıralayacağımız kadar avantajı olacaktır. Halkla ilişkiler biriminin kurulur kurulmaz öncelikle bu yapının bütün otellerini tanımakla ve ardından iyi tanıdığı yapıyı hem içerde hem de dışarıda tanıtması yapının fazlasıyla gereksinimi olan bir işlevdir. Stratejik işleve gelince, yapının üst düzey yöneticileri otel içi ile fazlasıyla uğraştıklarından ve kısa vadede günü ve önümüzdeki ayın satışlarını kotarma çabalarında olduklarından herhangi bir strateji geliştirme çabasında bulunmaya gereksinim duymamaktadırlar. Bu da özellikle merkezdeki yöneticileri rahatsız etmekte ama bir türlü bu işlev yerine getirilememektedir. Aslında özellikle rakipleri analiz etmeye gereksinim duymayan yöneticilerin strateji kavramını bildikleri de şüpheli olduğu için kanımızca öncelikle otel yöneticilerinin öncelikli olarak strateji ve işletme yönetimi konularında eğitimler almalarını sağlamak gereklidir. Bu bağlamda halkla ilişkiler birimi hem çalışanların hem de yöneticilerin gereksinim duydukları konularda bir çok alternatifli eğitim programları hazırlamalıdır. İletişim işlevinin üzerinde oldukça fazla durduğumuz için tekrar açıklama gereği duymadığımızdan, danışmanlık ve denetleyici işlevlerini açıklamak istiyoruz. İşletmenin bir çok konuda özellikle tıkanıp yönetimsel ve sorun çözme konularında tarafsız olabilecek ama çözüm üretebilecek bir danışmana gereksinimi vardır. Bu işlevi halkla ilişkiler biriminin üstlenmesi gerekir ama bunun içinde özellikle çözüm üretme ve işletme yönetimi konularında bu birim uzmanlarının da belli bir birikime sahip olmaları gerekmektedir. Denetleyici rolü üstlenmek içinde öncelikle elimizde bir plan program olmalı ve bu doğrultuda işletmede olumlu ve olumsuz giden herşeyi not etmeli ve gereğini yapmak için yeni çalışmalar düzenlemeliyiz. Denetlemenin ön koşulu işletmede nerelere ve hangi bakışla bakılacağının bilinmesinden geçecektir. Bunun içinde elimizde önceden hazırlanmış kapsamlı bir

plan program olmalı ve bu doğrultuda çalışmalara devam edilmelidir. Denetlemek, çalışanları azarlamak, yöneticileri yermek anlamında anlaşılmalı, işletme örgütünün daha olumlu ve verimli çalışabilmesi için aksayan yönlerin belirlenmesi ile bunların düzeltilmesi için bütün herkesin hep beraber çalışması anlamına gelmelidir. Denetleyici işlevin herkesin işine karışan bir gövde gösterisine dönüştürülmesinin örgüt için hiçbir yararı olamayacağı kanısını taşımaktayım.

HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİSİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Halkla ilişkiler yöneticisinde bulunması gereken kişilik özellikleri çalışmamızın 5. Bölümünde ayrıntıları ile açıklanmıştır. Ancak belki özetlediğimiz bütün özelliklere bu uzman yöneticinin eğer mümkünse otelin bulunduğu çevrede yaşayan, yaşamış veya o bölgeyi çok iyi tanıyan biri olma özelliğini ekleyebiliriz. Çünkü halkla ilişkiler uzmanının işletmenin toplumsal çevresini tanıyarak olması işletmenin özellikle dış toplumsal çevre iletişiminin kurulması sırasında işletmeye sayısız avantaj sağlayacaktır. Ancak 5. Bölümde Kuramsal Amaç Modeli ve Temel Noktalarında belirtilen Halkla ilişkiler uzmanı özellikleri bu mesleği yapacak kişide bulunması gereken temel özelliklerdir. Sonuçta işletmenin kendisini her açıdan temsil edecek bir kişi ve kişiliğe gereksinimi vardır. Bu kişi temsil edeceği bütün gruplara işletmesinin doğal bir yansıması olacaktır. Bu bağlamda Halkla İlişkiler yöneticilerinin işletmenin toplumsal davranışını belirleme yönünde çok ciddi sorumlulukları vardır.

HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞANLARININ İŞGÖREN NİTELİKLERİ

Halkla ilişkiler çalışanın da bulunması gereken kişilik özellikleri çalışmamızın 5. Bölümünde ki kuramsal amaç modeli ve temel noktaları kısmında ayrıntıları ile açıklanmıştır.

HALKLA İLİŞKİLER VE İŞLETME KAMUOYU

Gerçek anlamda işletme kamuoyunu kimlerin oluşturduğu ve bu grupların örgüt hakkında ne düşündükleri bu düşünüş biçimleri ile haklı veya haksız olmaları sürekli bir araştırmayı gerektirmekte ve örgütün çevresinin sesinin devamlı dinlenmesi anlamına gelmektedir. Bu karşılıklı iletişim vasıtasıyla ancak işletme kamuoyunun düşüncelerine duyarlı olabilir. Kamuoyunun düşüncelerinde haklı olduğu zaman işletmenin bundan gerekli dersi alarak kendisine yeni bir davranış biçimi benimseyerek yaptığı hataları hemen düzeltme yoluna gitmesi, eğer kamuoyu bir yanlış anlamamanın etkisinde ise de gerçekte neler olup bittiğinin gayet açık ve net bir biçimde kamuoyuyla paylaşılması işletmeye çok daha fazla avantaj kazandıracaktır. Grubun otellerinin çevrede itibar gördüğünü söyleyen çalışan grubu yüzdesi oldukça fazladır ancak bunu sürdürebilmek o kadar da kolay değildir. Belli bir itibar kazanmış gruplarda kamuoyu bu işletmelere karşı daha hassas ve daha az hoşgörülü davranacaktır ve en ufak bir olumsuzlukta bunu görmezden gelmek yerine bu işletmeden hiç beklemezdim tavrıyla çevreye hızla dağıtacaktır. Bu da işletmenin kolaylıkla olumsuz etkilenmesine ve moralinin düşmesine neden olacaktır. Bütün bu ilişkilerin uzman halkla ilişkiler tarafından düzenlenmesi gereklidir.

HALKLA İLİŞKİLER VE ÇAĞCIL İŞLETME KÜLTÜRÜ ORTAMI

Grubun yarattığı işletme kültürü ortamında öncelikle özel bir işletme olmadığı için kamu hizmet işletmesi olmasının etkileri görülmektedir. Özellikle siyasi kurumların ve kişiliklerin örgüt üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu grup otellerini kendi seçimiyle değil bankanın ilişkilerinin sonucu edinmekte ve bu otellerin kadrolarının yaratılmasında, yeniden yapılanmasında ve hizmet verir hale getirilmesinde grubun merkez yöneticilerinin rolü çok ağırlıklıdır. Genellikle grubun kararları merkezden alınmakta, merkez, oteller ile sürekli iletişim halinde bulunmaktadır. Ancak merkez işletme özellerinin yaşadığı yönetsel ve kültürel sorunları çözebilecek bir grup da değildir. Bu bağlamda merkezde bulunması gereken halkla ilişkiler koordinatörünün bu anlamda da işletmelere yardımcı olması beklenmelidir.

İşletmelerin kültürel özelliklerini inceleyecek olursak; Çok farklı yörelerden, eğitim seviyelerinden gelen çalışanlar nedeniyle bir dolu alt kültür yaşamaktadır. Ancak Grubun ilk otellerinden biri olan Adapazarı Otelinin 1999 Ağustos depremi ile yıkılması nedeniyle bu oteldekilerin grubun diğer otellerine çalışan ve yönetici olarak gönderilmeleri grup içinde “Sapancalılar” alt grubunun oldukça kuvvetli bir iletişim grubu oluşturmalarına neden olmuştur. Bu gruptakiler birbirleri ile daha sıkı bir dayanışma içindedirler ve örgütün diğer çalışanlarını kendileri ile kıyaslayıp onların çalışmalarını denetleyerek sık sık eleştirilerde bulunmakta ve işletmenin çok eski işgöreni olmalarından dolayı da genelde ödüllendirilme konusunda bir öncelik beklemektedirler, diğer bir grup da Bolu işgöreninin aynı yörenin insanları oldukları için bir bütün olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu grupta kendi içlerine kapalı, kendilerini ayrıcalıklı gören bir görüntü sergilemekte ve hatta ilk otellerden biri oldukları için kendi çalışmaları sayesinde grubun diğer otellerinin var olduğunu söyleyebilecek kadar da ileri gitmektedirler. Diğer alt gruplar çok karışık ve sayıları nispeten az olduğu için tek tek inceleme fırsatımız bu çalışmanın sınırları içerisinde olamamıştır. Grup zincir olması avantajı ile toplumsal çevrede sıradan bir işletmenin yanında mutlaka daha fazla nüfuz sahibidir özellikle belli bölgelerdeki otellerinde çünkü bu otellerin çevrelerine yaptıkları ekonomik katkı asla yadsınamaz ancak Türkiye’nin her yerinden çalışanı olduğu varsayılırsa özellikle güney otellerinde müthiş bir kültürel mozaik söz konusudur. İşte işletmenin bu birbirinden çok farklı kültürel iletişim gruplarının hizmet verme anlayışlarını benzetmek ve zincirin tamamına yaymak oldukça kapsamlı ve zor bir iştir ve kesinlikle uzman kişilerin bu konuda çalışmasını gerektirecektir. Bu bağlamda halkla ilişkiler görevlilerinin işi oldukça zordur. Ama kuşkusuz başarılması olanaksız değildir.

S O N U Ç

İşletme Sosyolojisi bağlamında örgütün toplumsal işlevlerinin tanıtım ve iletişim aracı olarak halkla ilişkilerin, uygulamada bir hizmet işletmesinde yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi adlı çalışmamız toplam 8 bölümden oluşmuştur. Bu bölümleri kısaca özetleyecek olursak;

Giriş bölümü ; 5 farklı ana başlıktan oluşmuştur İlkinde; Toplum ve İşletme kavramlarının tanımları, birbirleri ile ilişkisi üzerinde durulmuş daha sonra işletme tarihine genel bir bakış başlığı altında işletmelerin yaşam süreci toplumsal değişimlerin ışığında incelenmiştir. İkincisinde İşletmecilikte ve Sosyolojide “Örgüt” kavramının karşılaştırmalı konumu başlığı altında İşletmecilikte ve sosyolojide örgüt kavramı ve tanımları, örgüt yapılarının belirleyicisi olarak toplum, toplumsal yapı ve örgütsel yapı ilişkileri, toplumun gereksinimleri ve örgütsel amaçlar, toplumsal çevre, iş çevresi, işletmenin iş ve genel çevreleri ayrıntılarıyla incelenmiştir. Üçüncü ana başlık İşletme örgütlerinin toplumsal işlev ve sorumlulukları adını taşımaktadır. Burada işletmelerin toplumsal işlevleri, toplumsal sorumluluk felsefeleri, sosyal sorumlulukları ve bu sorumluluk anlayışının halkla ilişkiler politikalarına nasıl yansıdığı incelenmiştir. Dördüncü başlık ta İşletme ve İletişim kavramları bütün boyutlarıyla incelenmiş ve özellikle etkin örgütsel iletişim ve işletmenin toplumsal davranışı üzerinde durulmuştur. Giriş bölümünün son ana başlığında İşletme örgütlerinde Toplumsal İletişim ve Halkla İlişkiler ilişkisi incelenmiştir. Bu bölümde toplum ve iletişim, işletmenin toplumsal çevresinde yer alan bütün gruplar incelenmiştir.

Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi adını alan II Bölümde ; tarihsel süreç içinde Dünya da ve Türkiye de Halkla ilişkilerin gelişmesinin nasıl olduğu incelenmiştir.

Üçüncü Bölüm de Çağdaş İşletmeciliğin Toplumsal İletişim İşlevi Olarak Halkla İlişkilerin günümüz işletmelerinde konumunun, işlevlerinin ve amaçlarının neler olduğu incelenmiştir.

Dördüncü Bölümde Halkla İlişkilerde Geleneksellikten Çağcılığa Geçişte Yeniden İşlevsel Yapılanmanın Temelleri başlığı altında literatürde Halkla ilişkilerin ilk başlarda özellikle İşletmecilik Bilgisi kitaplarında işletmenin temel işlevi değil de destekleyici işlevi olarak konumlandırılmasının nedenleri incelenmeye çalışılmış ve destek işlev olarak Halkla İlişkilerin ne gibi görev ve özellikleri kapsadığı örgütteki konumunun ne olduğu, Halkla İlişkilerin geleneksel bakıştaki özellikleri , yeri ve işlevlerinin Çağcıl anlayışta nasıl değiştiği ve değişmek durumunda kaldığı ayrıntılarıyla incelenmiştir.

Beşinci Bölümde İşletmede Örgüt Kuramları Açısından Halkla İlişkilere Bakış ve Amaç Model Yaklaşımı adı altında Örgüt Kuramları ve Halkla İlişkiler bağıntıları kurulmaya çalışılmış ve özellikle Sistem Yaklaşımı temeline göre biçimlendirilen Halkla İlişkilere özgü bir amaç model yaklaşımı geliştirilmiş ve bu kuramsal amaç modelin temel noktaları 11 farklı madde ile açıklanmıştır.

Altıncı ve Yedinci bölümde tüm araştırma sonuçları ile yorumları yer almıştır.

Sekizinci ve son bölümde ise; Bu çalışmaya konu olan bütün bölümlerdeki bilgiler, uygulamadaki veriler ve bu çalışma için Beşinci bölümde oluşturduğumuz Kuramsal amaç modeli ışığında araştırma yaptığımız işletmede halkla ilişkilerin yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi sunulmuştur.

Çalışmamızın temel amacı; İşletmelerin toplumsal iletişimini kurarken birimlerinden hangisinin iletişim kurmakla görevli olabileceği ve bu birimden çağın gerekleri doğrultusunda nasıl yararlanması gerektiğini ortaya koymak ve bu birimin çalışmalarını, amaçlarını, işlevlerini inceleyerek herhangi bir işletmede uygulamaya yönelik ne gibi üstünlükler sağlayacağını incelemektir.

Bugüne kadar yaptığımız gözlemlerde işletmelerin çoğunlukla işletme içi ve dışında kalan toplumsal gruplarla özellikle etkin iletişim kurma konusunda başarısız olduklarına defalarca tanık olduk. Ürün ve hizmetlerin satılması ve pazarlanması konusunda sürekli yenilikler üreten kendisini geliştirmeye çalışan işletmelerin, tıpkı insan vücudunda yaşamsal bir rolü olan, kan gibi işlev gören iletişim gerçeğini

sürekli arka plana ittiklerine ve yapılan tüm çalışmalarda iletişim yanlışlarından kaynaklanan maliyetlere nasıl katlandıklarına seyirci olduk. Kuşkusuz etkili örgüt iletişimi ve toplumsal iletişimi kurmak o kadar da basit değildi. Çok basit gibi görünüyordu ama nedense en sıklıkla başarısızlığa uğranan konuların başında yer alıyordu. Bu bağlamda işletmelerin yaşamak zorunda kaldıkları oldukça fazla sorunun aslında kendi iletişim hatalarından kaynaklandığına tanık olduk ve üstelik işletmeler, bu yanlışları gidermek için alınacak önlem veya yapılması gereken çalışmaların da pek farkında değilmiş gibi görünüyordular. İşte bu bağlamda Halkla İlişkiler uzmanlarının “bizler aslında iletişim uzmanlarıyız” sözlerinden yola çıkarak özünde herhangi bir işletmede kurulacak bu birimin içeride ve dışarıda ne gibi çalışmalar yapıp ne gibi işlevler üstlenebileceğini araştırarak başladığımız çalışmamızı son olarak bu çalışma kapsamını tamamen yeni bir model önerisi temeline dayandırarak bu konuda tıpkı diğer işletmeler gibi gereksiz sorunlarla boğuşan bir zincir otel işletmesinde nasıl yapılandırılabilirliğini ve işletmenin hangi sorunlarına bu birimin ne kadar yardımcı olabileceğini inceleyerek sonuçlandırmak istedik.

Yaptığımız araştırma sonucunda bu birimin eksikliği gerçek anlamda hem çalışanlar hem işletme dışı toplumsal gruplar hem de yöneticiler tarafından hissediliyor ama maliyet yaratır gerekçesiyle gündeme bir türlü olması gerektiği gibi getirilemiyordu. Ancak yapılan araştırma sonuçları da gösteriyordu ki bu birimin yapacağı işlerin sağlayacağı yarar, yaratacağı maliyetin kat kat üzerinde olacağı için işletme içinde yapılandırılması son derece önemli olacaktı. İşte bu bağlamda ürettiğimiz yeni modelin öneri biçiminde oluşturulmasıyla araştırma yaptığımız yapıda bütün ayrıntılarıyla denendiğinde oldukça olumlu sonuçlar alınması beklenmektedir. Bu çalışma sırasında yaptığımız denemeler özellikle iç iletişimin düzenlenmesinde işletmeye hızla mesafe aldirmaya başlamış ve yönetimin kuvvetli desteğini almıştır. Önemli olan bu model önerisini başarıyla uygulayacak uzman bir ekibin kadrolara yerleştirilmesidir.

Çalışmamızın başlangıcında literatürdeki ilk yerinin destek işlev olarak belirlendiği Halkla İlişkilerin günümüz işletmeciliğinde artık işletmelerde temel, stratejik ve danışmanlık işlevi ile yer almasının kaçınılmaz olduğunu gördük. Günümüz işletmeleri çağın gereklerine ayak uydurabilmek için hem kurum içi hem de kurum dışı bütün hedef kitlelerinden gelen iletişim gereksinimlerini dikkate alıp, düzenlemeli ve ilişkilerini, yaşama gereği için olumlu yönde sürekli hale

getirmelidir. Rekabetin her alanda çok hızlı olduğu ve yaşamak için işletmelerin çok daha kaliteli ürün ve hizmeti, çok daha hızlı ve iletişim çevrelerinin beklentilerine yönelik olarak hazırlamaları için öncelikle bu çevrelerin işletmeden beklentilerinin bilinmesi gereklidir. Bu da ancak bu hedef kitle gruplarıyla karşılıklı iletişim kurmaktan geçecektir. Bu işlevini kusursuz yerine getiren ve sürdüren işletmeler daima kazançlı çıkacakken, bunu dikkate almayanlar sürekli eleştirilerek, ürün ve hizmetleri daha az talep edilir hale gelecek bu da işletmeyi uzun vadede çok güç durumda bırakacaktır.

Halkla İlişkiler işlevinin ayrıca işletme içindeki grupların işletmeyi ayakta tutan sinerjik ve negatif entropi güçlerini kuvvetlendirme görevini de unutmamak gerekir. Günümüz işletmelerinin bir çoğu sadece müşteri odaklı olarak işlerini çözümlayebileceklerini düşünebilirler ancak iç hedef kitle grupları bu konuda birlik beraberlik içinde değilse, işletme özellikle çalışanlarını kazanamamış durumda ise bu grubun işletme içi negatif etkisi olumsuz sinerjik etki yaratacak bu da entropi etkisini güçlendirecektir. İşletme içi grupların gücünü olumlu sinerjik güce dönüştürerek Halkla İlişkiler, işletmeye ve işine bağlı çalışanların olumlu etkisini eğitimlerle destekleyerek dış hedef kitle gruplarını çok daha kolaylıkla kazanacaktır.

Literatürü incelediğimizde bazen destekleyici bazen temel, bazen stratejik bazen kurmay bazen de danışmanlık işlevi üstlenen halkla ilişkiler, örgütteki konumu bakımından da bir türlü gerçek yerini bulamamış ve ne gibi işlevleri olduğunu teorik olarak yeterince aktarsa da uygulama boyutunda oldukça eksik kalmıştır. Bazen pazarlama ve satış birimlerinin alt birimi olarak bazen işletmede ne işle meşgul olduğu anlaşılamayan bir kişi konumunda bazen bizim işletmemiz için hiç gerek yok zaten maliyetleri düşürmeye çalışıyoruz anlayışının arkasına sığınarak bazen de eli kolu bağlı bir birim pozisyonunda karşımıza çıkan halkla ilişkilerin öyküsünü çalışmamızda süreçleri ile gündeme getirirken mümkün olduğunca bu tartışmaların çoğuna bir son verme çabası içine girmeye çalıştık.

Bu bağlamda bu çalışma, hangi sektörde olduğuna bakmaksızın aslında işletme iletişimini her yönüyle etkin kılmak isteyen böyle bir birimi yapılandırmak isteyen bütün işletmeler için yol gösterici niteliktedir. Dileğimiz bu gibi çalışmaların geliştirilerek çoğaltılması ve işletmelerde uygulamaya geçirilmesidir. Umarız bu yönde çalışacak işletmeler ve kişiler için bu çalışma yol gösterici özellikte olmuştur.

ZİNCİR OTEL GRUBUNUN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET

- 1) Hizmet işletmesinin başındaki bir kişi olarak genelde toplum içinde yerinizi, işlevlerinizi, toplum yaşamına olan katkınızı nasıl görüyorsunuz ?
- 2) Toplumun hangi kesiminin (yaş, cinsiyet, ekonomik durum, toplumsal statü, yaşanan bölgeler, kültürel konum...v.b.) bireylerine hizmet götürdüğünüz kanıdasınız ?
- 3) Tarafsız bir gözle baktığınızda işletmenizin toplumsal hizmet işlevlerinde ortaya koyduğu değeri nasıl görüyorsunuz ? Sizce diğer benzer işletmelerle karşılaştırdığınızda onların yarattıkları değerle sizinki arasında olumlu ve olumsuz ne gibi farklar görmektesiniz. Kendi işletmenizin hizmetinden yararlanacak bir birey olsaydınız, bu değer açısından yine diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak kendi işletmenizi nasıl bir konumda görürsünüz
- 4) Genelde dünya yaşamının gidişi hakkında (ekonomisi, kültürü, yönetimi, adaleti vb.....) nasıl bir düşünceye sahipsiniz. Geçmişinize baktığınızda bu gidişin yönünü nasıl görmektesiniz. Bu gidişin içinde bizim toplumumuzun durumunu genelde nasıl görüyorsunuz ? Bu dünya gidişi içinde yerimiz nedir, sizce ne olmalıdır ?
- 5) Bir üst yönetici olarak işletmede size ulaşmasını istediğiniz ve ulaşmadığında yokluğundan rahatsızlık duyduğunuz başlıca bilgi alanları hangileridir ? Bu alanlardan bilgi elde etmede hangi yolları kullanıyorsunuz bunların sağlıklı olmasındaki güvenceniz nedir ?
- 6) Size ulaşan bu bilgileri kendi yönetiminizde nasıl bir yönetim anlayışı elde etmek için kullanıyorsunuz. Elde ettiğiniz bu anlayıştan çalışanlarınızın bilgili olduğundan güvenli misiniz ? Eğer bundan güvenli değilseniz bunun nedenlerini açıklayınız ?
- 7) Yönetiminizde ortaya çıkan hizmet iletişiminin dışarıdan bakıldığında ve diğer işletmelerle karşılaştırıldığında kalite düzeyi nedir yine kendinizi işletmenizin bir müşterisi olarak düşündüğünüzde söz konusu işletmenizin düzeyi benzerlerine göre konum olarak nerededir. İleri, aynı, ve düşük konumlarında bunların geliştirilmesi için temelde sorunları nerede görmektesiniz ?
- 8) İşletmenizin geçmişinden bugüne baktığınızda gerek çalışanlarınızın düşüncelerinde gerek müşterilerinizin anlayışlarında yarattığınız iletişim değeri nasıl bir gelişme göstermiştir. Örneğin, siz iş başına geldiğinizde bu açıdan bakıldığında nasıl bir işletme devraldınız ve bunu yönetim göreviniz süresince nasıl geliştirdiniz, anlayış düzeyi bu konuda nereden nereye geldi ?

- 9) İşletmenizin örgütüne baktığınızda bu örgütün çalışanları, ilişkileri, iş başarıları, yönetime karşı tutumları çevre ile ilişkileri vb.. açısından genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz. Örgütlerin yöneticilerinin kişiliklerine göre çalıştığı görüşünden hareket edersek kendi yönetici kişiliğinizle örgütün ortaya koyduğu kişilik arasında bir özdeşleşme mi, bir benzeşme mi yoksa bir yabancılaşma mı görüyorsunuz. Başka deyişle örgütünüz sizin götürmek istediğiniz yere gidebiliyor mu yoksa direniyor mu ?Bu konudaki başlıca sorunlarınızı biraz açıkla mısınız ?
- 10) Özellikle yabancılarla karşılaştırdığınızda yönetici kişiliğiniz toplumumuzun kültüründen gelen ve çalışanlarınızın davranışlarına yansıyan başlıca hangi engellerle karşılaşmaktadır. Bugüne kadar bu engelleri aşmak için bir çaba gösterdiniz mi yoksa bunlara koşullandınız mı ? Söz konusu engeller yabancı müşterilerin hizmetleri karşısında sizi hangi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır?
- 11) Kişiliğiniz ile yönettiğiniz örgütü ve hizmet çevresini kazandığınız kanısında mısınız ? yoksa sizinle iç ve dış örgüt çevreleri arasında bir iletişim kopukluğu görüyor musunuz ? Görmüyorsanız bunun daha da gelişmesi için neler düşünüyorsunuz. Eğer görüyorsanız sizce bu kopukluk hangi sorunlardan kaynaklanmaktadır ?
- 12) İşletmeniz bütünüyle çevre halkı düşüncesinde nasıl bir yerde bulunmaktadır ? Örneğin, iyi ki burada böyle bir otel var diyorlar mı ? yoksa yakınıyorlar mı ? olumlu veya olumsuz tepkilerin sizce nedenleri ne olabilir ? İşletmenizin örgütünde çalışanların kafasında yarattığı imajla çevre halkının kafasında yaratılan imaj arasında bir özdeşlik mi, benzeşme mi yoksa zıtlık mı görmektesiniz. Her üç durumda da sizce nedenler neler olabilir ?
- 13) İşletmenizin örgütsel çevresini yerli kültürle mi yoksa dışarıdan aktarılabacak kişilerin yaratacağı kültürle mi daha iyi oluşturacağınız kanıdasınız ? Sizce yerel çevre kültürünün işletmenizin başarısını destekleyen ya da köstekleyen yönleri nelerdir ? Engelleyici güçleri ortadan kaldırmak için bir uğraş vermeyi düşünüyor musunuz ? veya böyle bir uğraş verdiniz mi ? Nasıl ?
- 14) İşletmenizin başlıca iş çevreleri hangi kesimlerden oluşuyor. Örnek (müşteriler, sendika, çalışanlar, finans çevreleri....) Bu kesimlerle ilişkilerinizin hepsinde başarılı olduğunuz kanısında mısınız ? Çok uğraştığınız halde bir türlü iletişim dengesini kuramadığınız kesimler var mı? Bunlar hangileri ve sizce neden ?
- 15) İşletmenize yabancılar da geldiğine göre yabancıların kültürüyle sizin ortaya koyduğunuz örgüt kültürü arasında sık sık hangi çatışmaları yaşamaktasınız. Bunda haklılık veya haksızlık diye gördüğünüz yönler var mı ? Sizce bu çatışmaların sizin tarafınızdan ve onların tarafından kaynaklanan yönleri nelerdir ?

- 16) Yönetim, müşteri ilişkileri, işlevleri, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler açısından rakiplerinizi nasıl görüyorsunuz ? İnceleyebilme fırsatı buldunuz mu ? ya da bir araştırma yapabildiniz mi ? Rakiplerinizin bu faktörler içersinde size göre üstün ve zayıf yönleri neler ? Bu yönleri ile karşılaştırıldığında kendinizi onların yanında nasıl değerlendiriyorsunuz. Onlardan geri olduğunuz yönleriniz hakkında ne düşünürsünüz. Sizce hangi sorunlarınız böyle bir olumsuzluğa yol açmaktadır ?
- 17) İşletmenizde bugüne kadar hangi eğitim programları uygulandı bunların amacı neydi. Bunlardan beklediğiniz sonuçları aldınız mı ? Alamadıysa bunun nedenleri sizce nelerdir ? Düşündüğünüz fakat uygulayamadığınız eğitim konuları var mı ? Varsa neler ? Eğitim programları çalışanlarınızca benimsendi mi ? Benimsenmediyse nedenlerini öğrendiniz mi ?
- 18) Halkla ilişkiler adını bir işletme işlevi olarak duydunuz mu ? Bu işlevle ilgilendiniz mi ? İlgilendiyseniz bu ne şekilde oldu ? İlginiz devamlı mıydı yoksa bir süre sonra kesildi mi ? Bu işlev konusunda ne gibi çalışmalar yaptınız veya yapmayı düşündünüz ? Eğer bu işlevle ilgilenmediyseniz sizce bunun nedeni neydi? Türkiye’de yakından veya uzaktan tanık olduğunuz işletmelerdeki Halkla ilişkiler çalışmalarını nasıl değerlendiriyorsunuz ? Bu konuda geliştirici düşünceleriniz var mı ? Neler ? Böyle bir işlevden işletmeniz için ne gibi yararlar beklersiniz ?
- 19) İşletmenizde Halkla ilişkiler çalışmasının nasıl bir örgüt düzeni ile yürütülmesini isterdiniz ? Sizce bu örgütün başlıca görevleri ne olabilir. Eğer böyle bir örgüt düzeni düşünmeyip bunun var olan örgüt birimlerinden verilmesini isterseniz bu birim hangisi olabilir ? Yoksa bu işlevin üst düzey bir danışmana veya işletme dışındaki bir profesyonel firmaya mı verilmesini uygun görürsünüz Neden ?
- 20) İşletmenizde gerek yönetim ve gerekse örgütsel ilişkilerinizde başlıca hangi iletişim kanalları ve araçlarını kullanmaktasınız. Biçimsel (Resmi) iletişim kanallarından (Yazışmalar, sözlü iletiler, telefon vb..) hangi iletişim araçlarını kullanmaktasınız. Resmi kanallardan size hangi sorunlar ulaşmakta (İşletme, çalışanlar veya müşterilerden) hangi sorun alanlarından herhangi bir bilgi eksikliği söz konusudur. Sizce tıkanık olan (bilgi gelmeyen) kanallarınız var mı ? Bunlar aşmak için bir çabanız oldu mu ? Ne sonuç alındı ? Biçimsel olmayan iletişim kanalları işletmenizde çok sık kullanılıyor mu ? Söylenti veya dedikodu dediğimiz bu kanalın yoğunluğu ve etkinliği konusunda ne düşünürsünüz ? Bu kanalın biçimsel kanalı tıkadığı veya önüne geçtiği oluyor mu ? Hangi konularda Bu kanalın etkisini düşürmek için çabalarınız oldu mu? Olduysa ne sonuç alındı ?

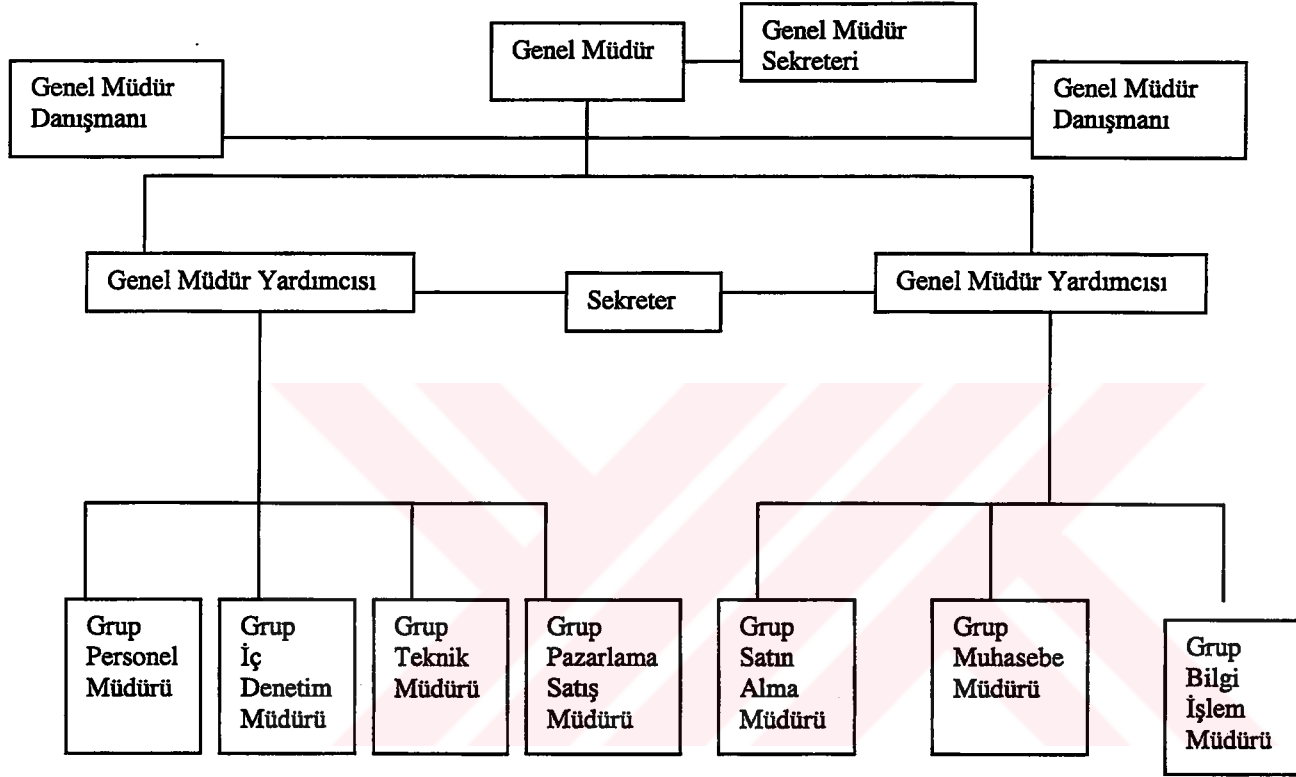
Ek : 2

**ZİNCİR OTEL GRUBU
İŞGÖRENLERİ İÇİN HAZIRLANAN ANKET**

- 1) Bu işletmede çalışmaktan memnun musunuz ?
- 2) Bu işletme sizce kimlere hizmet veriyor ?
- 3) Diğer otellere baktığınızda sizinkinin durumunu nasıl görüyorsunuz ?
- 4) Genelde yaşamınızdan memnun musunuz ? Yoksa başka bir hayatı mı düşünüyorsunuz ?
- 5) İşletmeniz hakkında yeterli bilginiz var mı ? Daha fazlasını ister miydiniz ? Hangi konularda ?
- 6) İşletmenizden size hangi konularda bilgi verilmektedir. Sizce bunlar yeterli mi ?
- 7) Siz müşteri olsanız otelinizde kalmak ister miydiniz yoksa başka bir otele mi gitmek isterdiniz ? Neden ?
- 8) Bu otele işe başladığınızdan bugüne kadar ilişkileriniz iyiye mi yoksa kötüye mi gitti ? İyiye gittiyse hangi konularda oldu ? Kötüye gittiyse hangi konularda oldu ?
- 9) Yöneticilerinizi sizinle ilişkileriniz açısından nasıl buluyorsunuz ? Size göre başlıca iyi ve yanlış tutumları hangileridir ?
- 10) Yabancı müşterilerle ilişkileriniz de hangi sorunlarınız oluyor ?

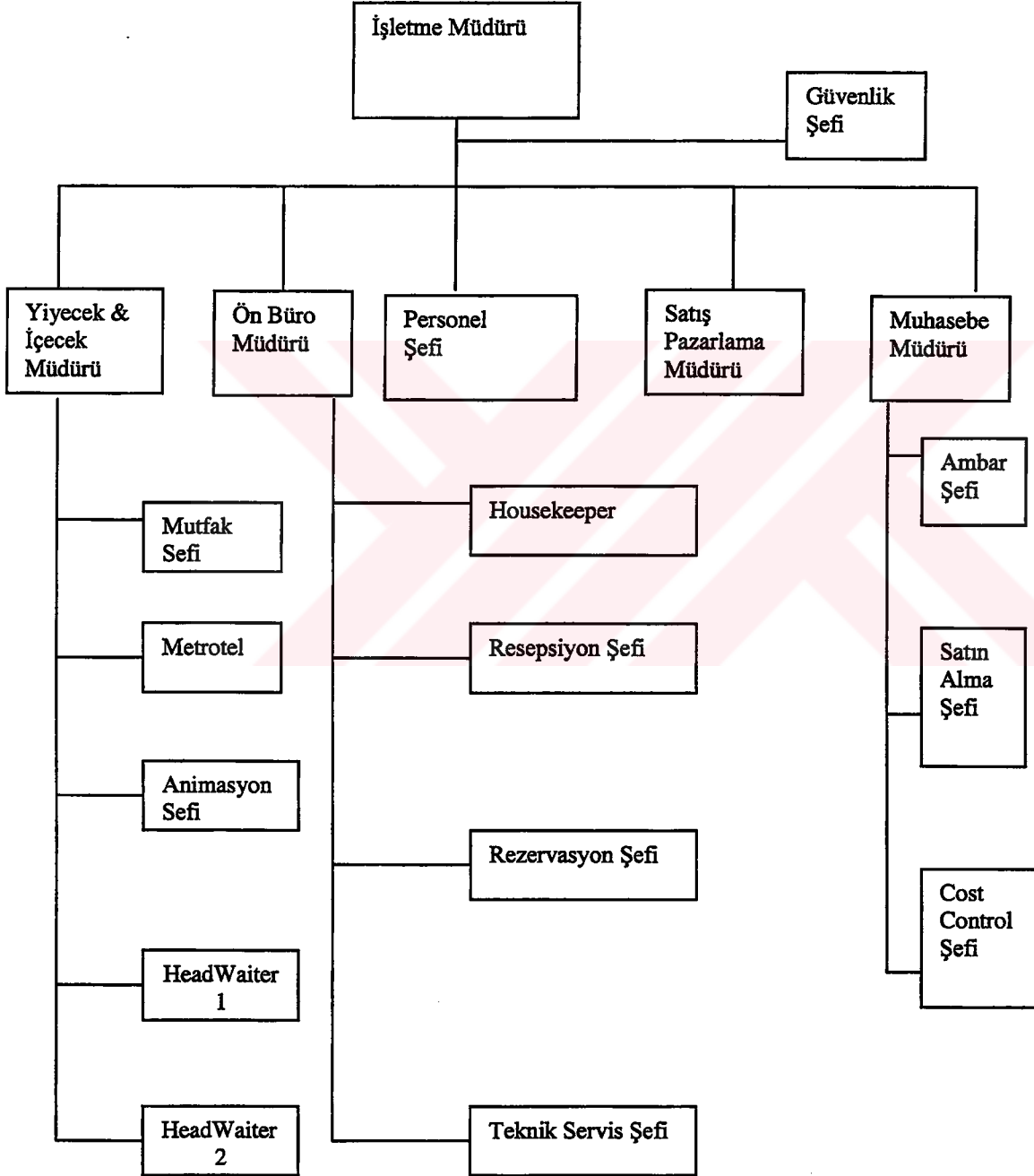
- 11) Sizce işletmeniz bir çalışan olarak sizi kazanabilmiş midir ?
Kazanmışsa veya kazanamamışsa bunun nedenlerini açıklar mısınız ?
- 12) Sizce işletmeniz çevre halkını kazanmış mıdır ? Böyle bir çabası var mıdır ? Yoksa ne yapmalıdır ?
- 13) Bu işletmede daha çok hemşehrilerinizin mi çalışmasını istersiniz hemşehrileriniz değilse bu sizde ne gibi rahatsızlıklar yaratır ?
- 14) Oteliniz piyasada nasıl karşılanıyor ? İtibarlı bir durumu var mı ?
Yoksa Neden ?
- 15) Yerli ve yabancı müşterilerin otelinizden başlıca hangi şikayetleri oluyor. Sizce bunların hangilerinde haklılar veya hangilerinde haksızlar. Şikayetleri kaldırmak için sizce ne yapılmalı ?
- 16) Rakip otellerin müşteri hizmetleri ile karşılaştırdığınızda otelinizi nasıl görüyorsunuz ? Hangilerinde ileri ? Hangisinde gerisiniz Neden ?
- 17) Herhangi bir eğitim programına girdiniz mi ? Girdiyseniz konuları nelerdi ? Bunlardan bir yararınız oldu mu ? Ne bakımdan
- 18) Hiç Halkla ilişkiler diye bir söz duyduunuz mu ? Ne zaman, nerede ve Nasıl ?
- 19) Bir halkla ilişkiler hizmetinin sizin işletmenizde de olmasını ister misiniz ? sizce bu nasıl olmalı ?
- 20) İşletmenizde yönetim ile ilişkilerinizde hangi yollar kullanılmaktadır ? Sizce bunlar yeterli mi ? Değilse nasıl olmalı ?
Dedikodunun işletmenizde etkisi nedir ? Bunlardan çok rahatsız oluyor musunuz ? Hangi konularda ?

Ek : 3 – Zincir Otel Grup Merkez Örgüt Şeması



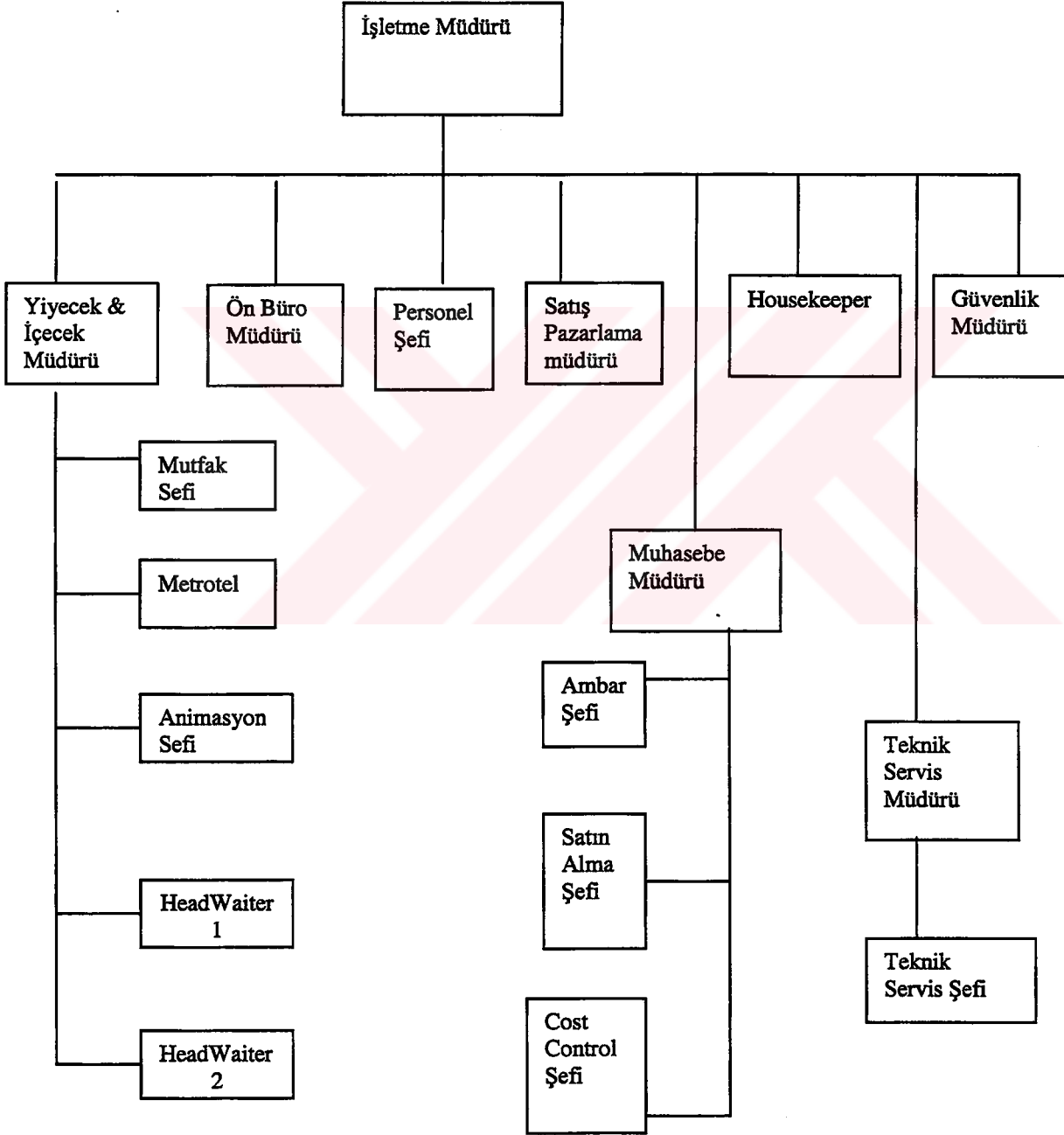
Zincir Otel Grubu Yönetim Merkezinde ; 1 Genel Müdür, 2 Genel Müdür Yardımcısı, 2 Sekreter, Personel Müdürlüğü'nde 9 , İç Denetimde 4 , Teknik'te 3, Pazarlama ve Satış'ta 3 , Satın Alma'da 3, Muhasebe'de 4 ve Bilgi İşlem'de 3 kişi olmak üzere toplam 34 kişi çalışmaktadır.

Ek : 4 – Zincir Otel Grubu Örgüt Şeması – Tip 1



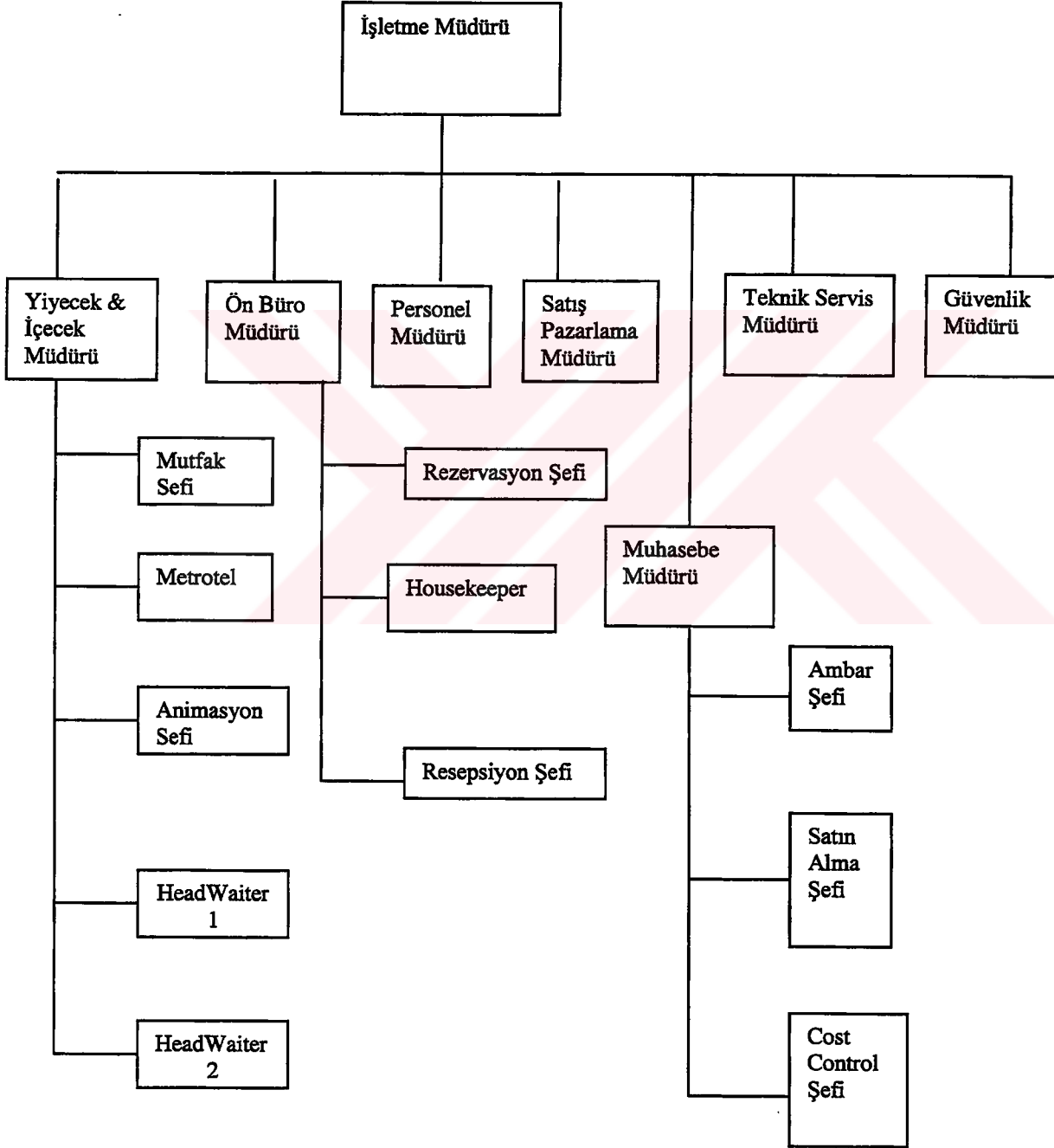
Tip 1 Örgüt şemasını kullanan otel Alanya Oteli'dir

Ek : 5 – Zincir Otel Grubu Örgüt Şeması – Tip 2



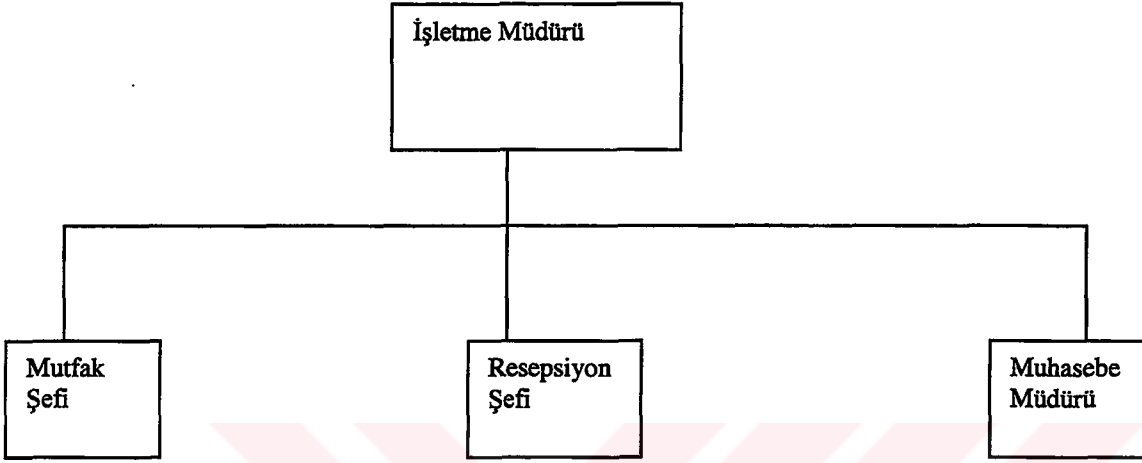
Tip 2 Örgüt şemasını kullanan Otel Kemer Otelı'dir

Ek : 6 – Zincir Otel Grubu Örgüt Şeması – Tip 3



Tip 3 Örgüt şemasını kullananlar Bolu ve Side Otelleridir

Ek : 7 – Zincir Otel Grubu Örgüt Şeması – Tip 4



Tip 4 Örgüt şemasını kullanan Otel Kuşadası Otelı'dir

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AKAT, İlder; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul 1994
- ARAS, Elif, **İşletme Yönetiminde Kültürün Rolü**, M.Ü.S.B.E, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1994
- ASNA, Alaeddin; **Public Relations**, Der Yayınları, İstanbul 1993
- ASNA, Alaeddin, **Halkla İlişkiler, Public Relations, P.R- Düünden Bugüne Bir Meslek Öyküsü**, Sabah Yayınları, İstanbul 1998
- AŞKUN, İnal Cem, **Organizasyon Teorileri**, E.İ.T.İ.A Yayınları No:95, Eskişehir 1972
- AŞKUN, Olcay Bige, **İşletmelerde Biçimsel Örgüt Yapısı Olarak Bürokrasi Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Çağcıl Yorumu ile Bir Turizm İşletmesinde Uygulama**, M.Ü.S.B.E Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001
- ATAOL, Alpay, **Halkla İlişkiler**, Karınca Matbaacılık, İzmir 1987
- BASKIN, Otis; ARANOFF, Craig; LATTIMORE, Dan, **Public Relations**, McGraw Hill, USA, 1997
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara 1992
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü Eğitim fak. Yayınları No 111. Ankara 1982
- BEARD, Mike, **Running a Public Relations Department**, Kogan Page London 1997
- BERELSON, Bernard, STEINER, Gary, **Human Behavior**, NY 1964
- BIÇAKÇI, İker, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Media Cat Yayınları, İstanbul 1998
- BLACK, Sam, **Introduction to Public Relations**, The Modino Press, London 1996
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L, **Contemporary Marketing**, The Dryden Press, USA 1992
- BOZKURT, İzzet, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Yayınları, Ankara 2000
- BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, **Halkla İlişkiler**, Barış Yayınları, İzmir 2000
- CAN, Halil ; TUNCER, Doğan ; AYHAN, D. Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgisi**, Siyasal Yayınları, Ankara 1998
- CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZALP, **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1985
- CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen, **Effective Public Relations**, Prentice Hall International, USA 2000
- CÜCELOĞLU, D, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1992
- DEMING, Edwards, Krizden Çıkış, (Çev. Cem AKAŞ) Arçelik Yayınları, İstanbul 1996
- DILL, William, **Environment as an Influence on Managerial Autonomy**, Administrative Science Quarterly 2, (No.4), 1958
- DİNÇER, Ömer; FİDAN, Yahya, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul 1996
- DİNÇER, Ömer; FİDAN, Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul 1996
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul 1998
- DÖNMEZER, Sulhi, **Toplumbilim**, Beta Yayınları No. 414, İstanbul, 1994
- DRAFKE Michael W, KOSSEN, Stan, **The Human Side of Organizations**, USA 1998
- DRUCKER, Peter F, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993

DRUCKER, Peter F, **Etkin Yöneticilik**, (Çev.Ahmet Özden-Nuray Tunalı), Yön Yayıncılık, İstanbul 1992

DRUCKER, Peter F, **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. Fikret ÜÇCAN), Türkiye İş Bankası Yayınları, No.327. Ankara 1995

DRUCKER, Peter F, **Yönetim Uygulaması**, (Çev. Sabri YARMALI), İnkılap Kitabevi, İstanbul 1996

DURKHEIM, Emile, **The Division of Labor in Society**, (Çev. G. SIMPSON) The Free Press, New York 1949

DUNN, Watson, **Public Relations – A Contemporary Approach**, Irwin Inc. USA 1986

ERDOĞAN, İrfan, ALEMDAR, Korkmaz, **İletişim ve Toplum**, Bilgi Yayınevi, Ankara 1990

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları No. 498, İstanbul 1994

ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul 1997

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları No.401, İstanbul 1998

ERKAN, Hüsnü, **Bilgi toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T.İş Bankası Yayınları, Ankara 1994

ETZIONI, Amitai, **Modern Organizations**, Prentice Hall Inc, New Jersey 1964

FILL, Chris, **Marketing Communications**, Prentice Hall, Europe 1995

FINDIKÇI, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları No:2, İstanbul 1996

GARETH, R. Jones; GEORGE, Jennifer M; HILL, Charles W.L; **Contemporary Management**, Mc Graw Hill, USA 2000

GÖKSEL, Bülent; KOCABAŞ, Füsün; ELDEN, Müge, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul 1997

GRUNIG, James, HUNT, Todd, **Managing Public Relations**, CBS College Publishing, New York 1984

GÜRGEN; Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul 1997

HALL, Richard N, **Organizations:Structure and Process**, Prentice Hall, New Jersey 1972

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K, **Geleceği Kazanmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994

HANAN Mack, **Yarının Rekabeti**, (Çev. Ziya ve Eshar Kütevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul 1996

HANÇERLİOĞLU, Orhan, **Toplumbilim Sözlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1986

HANDY, Charles, **Understanding Organizations**, Penguin Books, USA 1993

HART, Norman, **Effective Corporate Relations**, McGraw Hill, London 1987

HICKMAN, Craig, SILVA, Michael, **Gelecek 500**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1990

İLAL, Ersan, **İletişim, Yıgınsal İletim Araçları ve Toplum**, Der Yayınları, No 57, İstanbul 1997

İPRA, **Halkla ilişkiler Raporu**, (Çev.Fikret İŞIKYAKAR), A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 1987

JEFKINS, Frank, **Public Relations**, Financial Times, London 1998

JEFKINS, Frank, **Public Relations Techniques**, Redwood Books, Wiltshire 1994

JONES, Gareth, R, GEORGE, Jennifer M, HILL, Charles W.L, **Contemporary Management**, McGraw Hill, USA 2000

KADİBEŞGİL, Salim, **Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı**, MediaCat Yayınları, Ankara 1998

KARABULUT, Muhittin, **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi**, Bilimsel Yayınları No.4, İstanbul 1998

KARAKOÇ, Nihat, **Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi**, Balıkesir Üniversitesi Yayınları No.20, Balıkesir 1996

KARAKOÇ, Nihat, **Halkla İlişkilerde Örnek Olaylar**, İzmir 1993

KAZANCI, Metin, **Halkla İlişkiler**, A.Ü. SBF Yayınları No.459, Ankara 1980
KOCABAŞ F, ELDEN M, ÇELEBİ, S.İ, **Marketing PR**, MediaCat Yayınları, Ankara 2000
KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta yayınları No: 405, İstanbul 1999
KONGAR, Emre, **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1981
KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul 1996
KURTULMUŞ, Numan, **Bilgi Toplumu ya da Sanayi Ötesi Topluluklar ve Global Değişim**, İlim ve Sanat s.41, İstanbul, Nisan 1996
LERNER, Daniel, **The Passing of Traditional Society**, The Free Press, New York 1964
LESLEY, Philip, **The Handbook of Public Relations and Communications**, McGraw-Hill, UK 1992
MARDİN, ŞERİF, **Din ve İdeoloji**, Siyasal Bilgiler Fak.Yayınları, Ankara 1969
MAVİŞ, Feri, **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**, A.Ü Yayınları No 154, Eskişehir 1986
MAZUR, Laura, **Why You Need Public Relations**, UK 1992
MESÇİ, Haluk, **Reklamcılık – Seçme Yazılar**, A.Ü Yayınları No:84, Eskişehir 1984
MOORHEAD, Gregory, GRIFFIN, Ricky W, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Comp. USA 1995
MOSS, Danny; VERCİC, Dejan; WARNABY, Gary, **Perspectives On Public Relations Research**, Routledge, USA 2000
MOWEN, John C, MINOR, Michael, **Consumer Behavior**, Prentice Hall, New Jersey USA 1998
MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000
NEWSOM, Doug; TURK, Judy V; KRUCKEBERG, Dean, **This is PR – The Realities of Public Relations**, Wadsworth, USA 2000
NOLTE, Lawrence W, **Fundamentals of Public Relations – Professional Guidelines, Concepts and Integrations**, USA 1980.
ODABAŞI, Yavuz, **Tüketici Davranışı**, A.Ü Yayınları No.204, Eskişehir 1986
ODABAŞI, Yavuz, **Pazarlama İletişimi**, A.Ü Yayınları No.851, Eskişehir 1995
OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, **Otel İşletmeciliği**, Beta Yayınları No.400, İstanbul 1993
ONAL, Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995
ONAL, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, M.Ü.S.B.E Yayınları No:4, İstanbul 1995
ONAL, Güngör, **Halkla İlişkiler**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000
OSİPOV, G. **Toplumbilim, Teori ve Yöntem Sorunları**, (çev. Ünsal OSKAY), Sol Yayınları, Ankara 1977.
OSKAY, Ünsal, **İletişimin ABC'si**, Der Yayınları, İstanbul 1997
OZANKAYA, Özer **Toplumbilime Giriş**, S Yayınları, Ankara 1982
ÖNCÜ, Ayşe, **Örgüt Sosyolojisi**, Sevinç Matbaası, Ankara 1976
ÖZARALLI, Nurdan, **Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, TPD ve KalDer Yayınları, İstanbul 1996
ÖZKALP, Enver; KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, A.Ü Yayınları No:111, Eskişehir 1996
PARSONS, Talcott, **The Social System**, Free Press, Glencoe, 1951
PERROW, Charles, **Organizational Analysis: A Sociological View**, Wodsworth Publishing Company, California 1970
PERROW, Charles, **The Analysis of Goals in Complex Organizations**, American Sociological Review, 26; (No.6), 1961
PERROW, Charles, **Complex Organizations: A Critical Essay**, Illinois 1972
ROBBINS, Stephen P, COULTER, Mary, **Management**, Prentice Hall, New Jersey USA 1999

TEC. YÜKSEK ÖĞRETİM
DOKÜMANTASYON

ROBBINS, Stephen P, **Essentials of Organizational Behavior**, (Çev. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK), AÜ Yayınları Eskişehir 1994

SAYERS F, BINGAMAN, C, GRAHAM R, WHEELER M, **Yöneticilikte İletişim**, Rota Yayınları, İstanbul 1993

SEÇİM, H, GÜRGEN, H, MAVİŞ, F,...**Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, A.Ü Yayınları No.821, Eskişehir 1993

SEÇİM, H, ASNA, A, GEYLAN R,..., **Halkla İlişkiler**, A.Ü Yayınları No.898, Eskişehir 1996

SOROKİN, Pitirim, **Sociological Theories of Today**, NY 1966

SOYSAL, Suat, **Müşteri Gözüyle Ülkemizden Hizmet Öyküleri**, Günışığı Kitaplığı, İstanbul 1999

STEPHENSON, Howard, **Handbook of Public Relations**, McGraw – Hill Book Company, USA 1960

STINCHCOMBE, Arthur, **Social Structure and Organizations**, (der.JAMES G.MARCH) Handbook of Organizations, Chicago 1965

TAŞKIN, Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Kazancı Yayınları, İstanbul 1997.

TEVRUZ, Suna, ARTAN, İnci, BOZKURT, Tülay, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Yayınları, İstanbul 1999

THOMPSON, J.D. and McEWEN, William J, **Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process**, Administrative Science Quarterly, (No:1), 1958

THOMPSON, J.D, **Organizations in Action**, The Graw Hill , New York 1967

TOKAT, Bülent, ŞERBETÇİ, Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul 1996

TOLUNGÜÇ, Ahmet, **Turizmde Tanıtım ve Reklam**, MediaCat Yayınları, Ankara 2000

TONNIES, Ferdinand, **Community and Society** (Çev. CH. P. LOOMIS) Harper Torchbooks, New York 1957

TORTOP, Nuri, **Halkla İlişkiler**, A.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları No:55, Ankara 1973

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 186, İstanbul 1987

TÜFEKÇİOĞLU, Hayati, **İletişim Sosyolojisine Başlangıç**, Der Yayınları, İstanbul 1997

ÜZÜN, Cengiz, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Eylül Yayınları, İzmir 2000

WEBER, Max, **The Theory of Social and Economic Organization**, Oxford University Press, New York 1947

WEBER, Max, **From Max Weber: Essays in Sociology**, (Çev. ve der. H.H. GERTH ve C.W. MILLS) Oxford Univ. Press, New York 1946

WHITE, Jon, **How to Understand and Manage Public Relations**, London 1991

WILLIAMS, John, EGGLAND, Steven, **Communication in Action, (Örgütlerde İletişim)**, Çev. Y. BÜYÜKERŞEN, Ş. ÖZALP, H. SEÇİM, A. BİR, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.628. Eskişehir 1991

WINNER, Paul, **Effective PR Management A Guide To Corporate Survival**, UK, 1987

YAMAK, Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul 1998

YOZGAT, Uğur, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Yayınları, İstanbul 1998

MAKALELER

- ASNA, Alaeddin, **“Halkla İlişkiler”**, Sevk ve İdare Dergisi, S.66, Şubat 1974
- AŞKUN, İnal Cem, **“İletişimin Kavramsal Anlamı Üzerine Düşünceler”**, Kurgu, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 354 Sayı 6, Haziran 1989
- AŞKUN, İnal Cem, **“Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları”** Kurgu, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 248/168 Sayı 4, Ekim 1981
- AŞKUN, İnal Cem, **“İşletmelerde Halkla İlişkiler”** ESADER, Cilt IX, sayı 2, Eskişehir Haziran 1973
- ATAMAN, Göksel, **“Halkla İlişkiler Krizi Ortadan Kaldırmada Sihirli Bir Anahtar mı?”**, Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 2, Cilt 1, Ocak 1995
- BLOEMER Josée, RUYTER Ko de, **“Customer Loyalty in High and Low Involvement Service Settings: The Moderating Impact of Positive Emotions”** Journal of Marketing Management, , 15, 315-330, 1999
- COULSON – THOMAS, Colin, **“Customers, Marketing and The Network Organization”**, Journal of Marketing Management, 1991, 7, 237-255
- ÇAKAR, Seda, **“Halkla İlişkilerde Çalışanların İş Doyumunu Sağlama ve Verim Artırma”**, İ.Ü İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 9, İstanbul 1999
- ÇELEBİOĞLU, Fuat, **“Halkla İlişkiler Bölümünün Örgütlenmesi”**, Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, İstanbul 1977
- DILENSCHNEIDER, Robert, **“Yeni Millennium’da Halkla İlişkiler: Toplumsal Sorumluluğa Dönüş”**, Çev. Serra GÖRPE, İ.Ü, İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 9, İstanbul 1999
- GUSFIELD, Joseph R, **Tradition and Modernity: Misplaced Polarities in the Study of Change**, American Journal of Sociology, 72 (Ocak), 1967
- HARRIS Kim, BARON Steve, PARKER, Cathy, **“Understanding The Consumer Experience: It’s Good To Talk**, Journal of Marketing Management, 2000, 16, 111-127
- KARAKOÇ, Nihat, **“Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Nitelikleri ve Nitelik Anlayışları”** Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 6, Cilt 1, Ocak 1997
- RAMAZANOĞLU, Ahmet, **“Yönetici ve Halkla İlişkiler”**, Sevk ve İdare Dergisi, S.66, s.17-24, 1974
- RAMSEY, Rosemary; SOHİ, Ravipreet S., **“Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes”**, Journal of The Academy of Marketing Science, Volume 25, No.2, 127 – 137, 1997
- REILLY, B.j & ANGELO, Di, J, **“Ideology and a New Pragmatism”** Advanced Management Journal, March 1985.
- STEPHENS Nancy, GWINNER Kevin P., **“Why Don’t Some People Complain ? A Cognitive – Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior”**, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.26, No.3, 1998.
- VAROL, Muharrem, **“Halkla İlişkilere Toplumbilimsel Bir Yaklaşım”**, A.Ü, siyasal Bilimler Fakültesi Basın Yayın Yüksekokulu Yıllık, Sayı X, Ankara 1988
- YOZGAT, Uğur, **“Bilgi Toplumu”**, Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 6, İstanbul 1997
- YÜKSEL, Ahmet Haluk, **“İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi”**, Kurgu, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 354 Sayı 6, Haziran 1989