

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN KURUM
İMAJININ SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜ VE
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE ÖZGE ÇORAKÇI

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN KURUM
İMAJININ SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜ VE
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE ÖZGE ÇORAKÇI

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. AHMET TUĞRUL SAVAŞ

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi AYŞE ÖZGE ÇORAKÇI'nın İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN KURUM İMAJININ SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

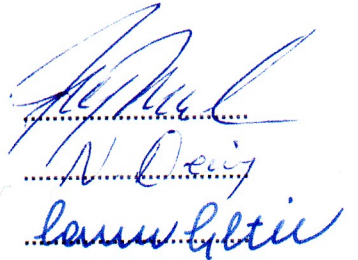
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 4.9.2007

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. AHMET TUĞRUL SAVAŞ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Ayşe Özge ÇORAKÇI

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Eylül 2007

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal İmaj, Eğitim ve Geliştirme

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN KURUM İMAJININ SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA

Bu tez çalışmasında insan kaynakları uygulamalarında önemli bir yere sahip olan eğitimin kurum imajının sürekliliğinin sağlanmasındaki rolü üzerinde durulmuştur. Bu amaçla ABC Kargo Servisi A.Ş.'de yapılan eğitimler incelenmiş ve kurum imajı analizi yapılmıştır. Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri, kâr elde edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, işletme içinde veya dışında iyi bir imaja gereksinim duymaktadırlar. Toplumun gözünde bir işletmenin olumlu bir imajı yoksa, o işletme ne kadar kaliteli mal ya da hizmet üretirse üretsın, uzun vadede pazarda ve toplumda varlığını sürdürmesine imkân yoktur. Bu yüzden işletmelerde kurum imajını oluşturacak ya da devamını sağlayacak eğitimli ve bilinçli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için kendilerini sürekli olarak geliştirmek ve yenilemek zorundadırlar.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ayşe Özge ÇORAKÇI

Field : Business Administration

Programme : Human Resources Management

Supervisor : Assistant Professor Ahmet Tuğrul SAVAS

Degree Awarded and Date : Master – September 2007

Keywords : Human Resources Management, Corporate Image, Training and Development

ABSTRACT

THE ROLE OF TRAINING TO YIELD THE CONTINUITY OF CORPORATE IMAGE AND ITS APPLICATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

This thesis work focuses on the role of training to yield the continuity of organisation's image which has an important role in human resources applications. With this aim, the training work held in ABC Cargo Services was investigated and organisation's image analysis was performed. In today's business world, organisations should hold a strong image in order to be able to stand a chance, to make profit and to survive. If the organisation doesn't hold a positive image in society's point of view, that organisation cannot stand a chance to survive in the long run no matter how much quality it offers in its products or services. For that reason, organisations need trained and conscious employees who form and continue organisation's image. To be successful under strong competition, organisations should constantly improve and renew themselves.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması; Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda almış olduğum yüksek lisans derslerinin sonucunda elde etmiş olduğum bilgilerle hazırlanmıştır.

Tez çalışmamı hazırlarken her aşamada bana yardımcı olan ve sorduğum sorulara sabırla yanıtlar vererek çözümler öneren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ 'a;

Tez çalışmamın uygulama aşamasında kapılarını bize açarak araştırma yapma imkânı sunan Sayın ABC Kargo Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne;

Ve en son olarak bütün eğitim hayatım boyunca bana en iyi olanı sağlamaya çalışarak destekleyen ve yanımda hissettiğim annem E. Gülay ÇORAKÇI ve babam M. Hilmi ÇORAKÇI' ya burada bir kez daha teşekkür ediyor ve saygılarımı sunuyorum.

Eylül 2007

Ayşe Özge ÇORAKÇI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	II
ABSTRACT	III
TEŞEKKÜR.....	IV
TABLO LİSTESİ.....	IX
ŞEKİL LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR.....	XI

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM İŞLEVİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları.....	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Başlıca İşlevleri.....	7
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	7
1.2.2. İş Analizi ve Tanımları.....	7
1.2.3. Eğitim ve Geliştirme.....	8
1.2.4. Seçme ve Yerleştirme.....	8
1.2.5. Performans Değerlendirme.....	9
1.2.6. Kariyer Planlama ve Geliştirme.....	10
1.2.7. İş Değerlemesi.....	11
1.2.8. Ücret Yönetimi.....	12
1.2.9. İşçi-İşveren İlişkileri.....	12
1.2.10. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı (Koruma).....	13
1.2.11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.....	13
1.2.12. Motivasyon.....	13
1.2.13. İletişim.....	14
1.2.14. Disiplin.....	15
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Özellikleri.....	15
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN ROLÜ.....	17
2.1. Eğitim Kavramı.....	18
2.2. Organizasyonlarda Eğitim Ve Amaçları.....	20
2.3. Eğitim Türleri.....	22
2.3.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon).....	22

2.3.2. Hizmet İçi Eğitim.....	22
2.4. İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Örgüt İçin Önemi.....	23
2.5. Eğitim Ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler.....	24
2.6. Eğitimin Sağladığı Yararlar.....	25
2.7. Eğitim İhtiyaç Analizi.....	26
2.8. Eğitimin Değerlendirilmesi.....	27
2.9. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Gelişiminde Halkla İlişkiler.....	28
2.10.Halkla İlişkilerin Fonksiyonlarından Biri Olan Kurum İmajı.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

İMAJ KAVRAMI, KURUM İMAJI ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

1. İMAJ KAVRAMI VE TANIMI.....	32
1.1. İmajın Foksiyonları.....	33
1.2. İmaj Oluşumu.....	34
1.3. İmaj Çeşitleri.....	36
1.4. Kurum İmajı İle Marka İmajı Arasındaki Bağlantı.....	42
1.5. İmaj Yönetimi.....	43
2. KURUMSAL İMAJ KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	44
2.1. Kurumsal İmaj Tanımı.....	45
2.2. Kurum İmajının Unsurları.....	45
2.2.1. Kurumsal Görüntü.....	46
2.2.2. Kurumsal İletişim.....	47
2.2.3. Kurumsal Davranış.....	47
2.3. Kurum İmajı Yaratma.....	48
2.3.1. Kurum İmajı Yaratma Süreci.....	50
2.4. Kurumsal İmajın Oluşumu.....	51
2.4.1. Kurum İmajı Oluşturmanın Unsurları.....	51
2.4.1.1. Altyapı Kurmak.....	51
2.4.1.2. Dış İmaj Oluşturmak.....	52
2.4.1.3. İç İmaj Oluşturmak.....	55
2.4.1.4. Soyut İmaj Oluşturmak.....	56
3. KURUM İMAJININ ETKİLEŞİM İÇİNDE OLDUĞU ALANLAR.....	58
3.1. Kurumsal Kimlik Kavramı Ve Tanımı.....	58
3.1.1. Kurum Kimliğinin Temel Unsurları.....	60
3.1.1.1. Kurumsal Davranış.....	60
3.1.1.2. Kurumsal Dizayn.....	60
3.1.1.3. Kurum Felsefesi.....	61
3.1.1.4. Kurumsal İletişim.....	61
3.2. Kurumsal Kültür.....	62
3.2.1. Kültür Kavramı.....	62
3.2.2. Kurum Kültürü Kavramı, Tanımı Ve Özellikleri.....	63
3.2.3. Kurum Kültürünün Boyutları.....	66
3.2.4. Kurum Kültürü Özellikleri.....	66
3.2.5. Kurum Kültürü Önemi.....	67

3.2.6. Kurum Kültürü Yararları.....	70
3.3. Kurumsal İtibar.....	70
3.4. Kurum Kimliği, Kurum İmajı Ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	72
4. HEDEF KİTLELER AÇISINDAN KURUMSAL İMAJ.....	76
5. KURUM İMAJİ ÖNEMİ.....	76
6. EĞİTİMİN KURUM İMAJINA ETKİSİ.....	78
7. KURUM İMAJINI ETKİLEYEN EĞİTİM PROGRAMLARI.....	80
7.1. Etkili İletişim.....	80
7.2. Liderlik Ve Motivasyon.....	80
7.3. Toplam Kalite Yönetimi (EFQM Mükemmellik Modeli).....	81
7.4. Çağdaş Yönetim Becerileri.....	82
7.5. Strateji Geliştirme Ve Değer Yaratma.....	82
7.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Müşteri Bağlılık Programı.....	82
7.7. Kurum Kültürü.....	83
7.8. Marka Yönetimi.....	83
7.9. İşletmelerde Kurumsal İmaj Ve Yönetimi.....	83
7.10. Altı Sigma.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN KURUM İMAJININ SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	86
2. Araştırmanın Yöntemi	86
3. ABC Kargo Servisi A.Ş. Hakkındaki Kurumsal Bilgiler.....	86
4. ABC Kargo Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetim Modeli.....	87
5. ABC Kargo Servisi A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Politikası.....	89
6. ABC Kargo Servisi A.Ş. Etkinlik Ölçüm Yöntemleri.....	91
7. ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurum İmajı Uygulamaları.....	92
8. Değerlendirme.....	97

SONUÇ.....	98
------------	----

EKLER.....	100
------------	-----

Ek 1: ABC Kargo Servisi A.Ş. Müşteri Adresleri Tekilleştirme Eğitimi.....	101
---	-----

Ek 2: ABC Kargo Servisi A.Ş. Müşteri İlişkileri Eğitim Analizi.....	112
---	-----

Ek-3: ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurumsal Müşteri ve Firma İmajı Araştırması Anketi.....	114
Ek-4: ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurumsal Müşteri ve Firma İmajı Araştırması...	120
KAYNAKÇA.....	127

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : İnsan Kaynakları Yönetimi Hedeflerinin Eylemlerle İlişkisi	6
Tablo 2 : ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurum İmajı Değerleme Kriterlerinin Kurum İmajı Unsurlarına Ayrıştırılması	95
Tablo 3 : ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurum İmajı Değerleme Kriterlerinin Ortalama Değerleri	96

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Lucent Teknolojileri Şirketi'nin İstenen İmaj Özellikleri	39
Şekil 2 : Kurum İmajının Unsurları	46
Şekil 3 : Kurumsal İmaj Yaratma	48
Şekil 4 : İmaj Yaratma Süreci	50
Şekil 5 : Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki	73
Şekil 6 : İmaj- İtibar Piramidi	75

KISALTMALAR

<i>EFQM</i>	European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
<i>GM</i>	Genel Müdürlük
<i>ILO</i>	Uluslararası Çalışma Örgütü
<i>İKGMY</i>	İnsan Kaynakları Genel Müdürlük Yetkilisi
<i>KD</i>	Kurumsal Davranış
<i>KG</i>	Kurumsal Görüntü
<i>Kİ</i>	Kurumsal İletişim
<i>WHO</i>	Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

Günümüzde, tüm dünyada organizasyonların artan rekabet ortamında birçok sorunla karşılaştığı bilinmektedir. Sorunlarını aşamayan organizasyonlar küçülme, el değiştirme ya da pazardan çekilmek gibi tehditlerle karşılaşmaktadırlar. Bu durumda, rekabette üstünlüğü bulunanlar, eğitim ve geliştirmenin sürekliliğine inanan ve bu amaçla yeterli kaynak ayıran organizasyonlardır. Organizasyonlar, yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüğünü koruyabilmek için çalışanlarını sürekli olarak yeniden yaratmak zorundadırlar.

İmajın günlük hayatın içinde önemli bir biçimde yer edindiği bir ortamda kurumsal imaj da önem kazanmaktadır. Organizasyonlar hedef kitleyi bilgilendirdikleri ve desteklerini aldıkları sürece başarılı olabilmektedirler. Toplumun gözünde bir organizasyonun olumlu bir imajı yoksa, o organizasyon ne kadar kaliteli mal üretirse üretsinsin ya da ne kadar iyi hizmet verebilirse versin, uzun vadede varlığını sürdürmesine imkân bulunmamaktadır.

Bu nedenle, organizasyonlar çalışanlarına gerekli olan eğitimleri belirlemeli ve mevcut kurum imajını artırmayı ya da oluşturmayı amaçlamalıdır.

Bu çalışmanın amacı; İnsan Kaynakları Yönetimi'nde eğitim işlevinin kurum imajının sürekliliğinin sağlanmasındaki etkisini ve uygulamada nasıl gerçekleştirildiğini ölçmektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; konuyla ilgili İnsan Kaynakları Yönetimi'nde geçen kavramlar ve eğitim işlevi ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

İkinci bölümde; imaj, kurum imajı ve ilişkili kavramlar, kurum imajının önemi, eğitime olan etkisi ve kurum imajını etkileyen eğitim programları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; ABC Kargo Servisi A.Ş.’de yapılan “Müşteri Adresleri Tekilleştirme Eğitimi” ve “Müşteri İlişkileri Eğitimi” üzerinden eğitimin işgören üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha sonra yapılan “Kurumsal Müşteri ve Firma İmajı Araştırması” ile de kurumsal müşterinin kurum imajını algılaması değerlendirilmiştir.

Çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümü ile bitmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM İŞLEVİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMI VE KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, kökleri geçmişin derinlerine uzanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, insan kaynakları yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin; yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişigüzel ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirme ihtiyacı ile yüz yüze gelmişlerdir. Bunlardan birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir yansımasıdır. Fakat iyileşme, çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş meydana gelmiştir. Bu gelişmede ve dolayısıyla bugünkü insan kaynakları yönetimi anlayış ve yaklaşımına varmada öncelikle Endüstri Devriminin etkisi olmuştur. Diğer yandan Bilimsel Yönetim Hareketi, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler de bugünkü insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur.¹

İnsan Kaynakları Yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.²

Literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütte rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini

¹ Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beşinci Baskı, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s. 6.

² İlhami FİNDİKÇİ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Altıncı Basım, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006, s. 13.

içeren bir disiplin olarak kabul etmektedir. Burada temel görev personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak örgütsel çevreyi oluşturmaktadır.³

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Ve Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.⁴

İnsan Kaynakları Yönetiminin ana hedefi, ahlâki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Uygulamada İnsan Kaynakları Yönetimi, bu hedefe aşağıda yer verilen amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşır. Amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlanmalıdır. Bu istekleri ifade etmedeki başarısızlık firmanın performansına, kârına ve hatta varlığına zarar verebilir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar;⁵

- a. Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlâki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.
- b. Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek.
- c. İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek.
- d. Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek.

³ Nuri TORTOP ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.,2006, s. 9.

⁴ İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 32.

⁵ BİNGÖL, s. 12.

Werther ve Davis insan kaynakları yönetiminin amacını, ahlâki ve sosyal sorumluluk yoluyla örgütte çalışanların verimlilik yolundaki katkılarını artırmaktır şeklinde belirtmiştir. Örgütte dört temel amaç olarak adlandırılan faaliyetler bütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları için ortak hedeflerdir. Bunlar:⁶

- Kurum hedefleri
- Örgütsel hedefler
- Görevsel / pratik hedefler
- Personel hedefleri şeklindedir.

Örgütte bu hedefler içeriğinde yapılan destek faaliyetleri işe şöyledir;

Tablo 1
İnsan Kaynakları Yönetimi Hedeflerinin Eylemlerle İlişkisi

<i>Yönetim Amaçları</i>	<i>Destek Faaliyetleri</i>
Kurumsal Hedefler	1. Yasal uyum 2. Yarar/kar 3. Birlik-yönetim ilişkileri
Örgütsel Hedefler	1. İnsan kaynakları planlaması 2. Çalışan ilişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve geliştirme 5. Değer biçme 6. Yerleştirme 7. Takdir etme
Görevsel Hedefler	1. Değerleme 2. Yerleştirme 3. Takdir etme
Personel Hedefleri	1. Eğitim ve geliştirme 2. Değer biçme 3. Yerleştirme 4. Ücret 5. Takdir etme

Kaynak: Türkan ARGON ve Altay EREN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.,2004, s. 29.

⁶ Türkan ARGON ve Altay EREN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.,2004, s. 28-29.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Başlıca İşlevleri

Bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları işlevi denir.⁷

İnsan Kaynakları Yönetiminin ana işlevleri şunlardır:

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır. Kadrolaştırma işlevinin ilk aşamasını oluşturan insan kaynakları planlaması, bir bütün olarak firmanın amaçlarını, stratejik planlarına ve bunlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörene talep duyulacağını tahmin etme ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir. Bu tanımlar açısından insan kaynakları planlaması: örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, hali hazırda beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili öngörüü içermektedir.⁸

1.2.2. İş Analizi ve Tanımları

İş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılmasını etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesidir. İş analizinin yapılması ile bir işi oluşturan görevlerin ve bu işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için bir çalışanın ihtiyaç duyduğu becerilerin, yeteneklerin ve sorumlulukların neler olduğu belirlenir. Daha ayrıntılı bir tanımlama ile, iş analizi, her bir özgün iş için; neyin yapılacağına (fiziksel ve zihinsel çaba), nasıl yapılacağına (araçlar, ekipman, yöntemler, kararlar, hesaplamalar vb.) ve

⁷ Serkan BAYRAKTAROĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya:Sakarya Kitabevi, 2003, s. 8.

⁸ BİNGÖL, s. 111.

niçin yapılacağına (işin genel amacı ve görevlerin niçin bir biri ile bağlantılı olduğu) ilişkin bilgilerin sistematik olarak derlenmesidir.⁹

1.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere intibak edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyimle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır.¹⁰

1.2.4. Seçme ve Yerleştirme

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir.¹¹

Örgütte insan kaynakları istihdamında yapılacak temel eylemler şunlar olabilir:¹²

- İş analizleri ve etütleri yapılarak, örgütün iş yapısı, süreçleri, çalışan nitelikleri hakkında bilgi alınmasını sağlama,
- Örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının tahmini ve planlamasını kısa ve uzun dönem olarak yapma,
- İhtiyaçlar doğrultusunda personel alımı çabası ve aday belirlenmesi,
- Başvuran ya da belirlenen adaylar içinde uygun olanların seçimi ve işe yerleştirilmesi,
- Sahip olunan insan kaynakları ile ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını doğru sayı ve nitelikte eşleştirme.

⁹ BARUTÇUGİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 252.

¹⁰ Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Sekizinci Bası, İstanbul:Beta Basım A.Ş., 2004, s. 571.

¹¹ FINDIKÇI, s.167.

¹² ARGON ve EREN, s. 33.

Rekabet koşulları altında “doğru işe doğru eleman” anlayışıyla işletmelerin kısa ve uzun vade işgücü gereksinimleri için gerekli olan kalite ve miktardaki elemanları en kısa zamanda ve etkin bir şekilde bulmaları, elemekten geçirmeleri ve seçmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluğun nedeni günümüzde maliyetlerin artması ve çok fazla alternatifin olmasıdır. Bu maliyetlerden birincisi, eleman bulma ve seçme işleminin kendisi –yerine koyma maliyeti- ikincisi, işe yeni alınan kalifiye olmayan adayların kalifiye hale getirilmesi süreci –eğitim maliyeti- üçüncüsü, aynı zamanda hatalı bir seçme sonrasında işten ayrılanlar da olursa ortaya çıkacak eleman eksikliğinden doğan “eleman devri” maliyeti gibi giderleri kapsamaktadır.¹³

1.2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren bir araç olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır.¹⁴

İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanmasında iki ana amaç vardır. Bu amaçlardan birincisi iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. İşletmedeki ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bu kararlardan bazıları çalışana sağlanacak özel çıkarlar ile ilgili olacak, bazıları ise işletmenin geleceğine dönük temelleri oluşturacaktır. Çalışanların ücretlerinin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin bir yapısal bütünlük içinde yürütülmesi esas itibarıyla çalışana dönük olan ve doğrudan performans değerlendirmeye dayalı çalışmalardır. İkincisi, çalışanın iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamaktır. Bu geribildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve

¹³ A. Tuğrul SAVAŞ, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, İstanbul:Anka Matbaacılık, 2006, s. 4.

¹⁴ İsmet BARUTÇUGİL, **Performans Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 179-180.

mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Aynı zamanda bu geribildirim çalışanların işletme içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar.¹⁵

1.2.6. Kariyer Planlama ve Geliştirme

Kariyer planlaması, bireysel ve örgütsel olmak üzere 2'ye ayrılır. Bireysel kariyer planlaması, bir bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlemesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmalarını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören sürekli bir süreçtir. Örgütsel kariyer planlaması ise, örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendileri geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği sürekli bir hedeftir. Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde ifa etmek için ihtiyaç duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için örgüt tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır. Bu noktada ana amaç, motive edilmiş ve sağlıklı bir iş gücünü muhafaza etmektir.¹⁶

Kariyer yönetimi ve gelişimi çalışanların eğitimindeki özelleşmiş uygulamalardan birisidir. Eğitimde olduğu gibi, kariyer gelişimi de çalışanların sistematik bir biçimde öğrenmeleriyle ilgilenir. Ancak kariyer yönetimi ve gelişiminin çerçevesi daha geniştir. Bir çalışanın organizasyon içindeki kariyer süresi, kişinin yükselmesi ve değişik işler arasındaki hareketleriyle belirlenir. Kariyer gelişimi perspektifinden bakıldığında, en çok önem verilmesi gereken nokta çalışanlar organizasyonla birlikte büyüyüp olgunlaştıkça, onların değişen ilgi ve ihtiyaçlarının saptanması ve cevaplanmasıdır.¹⁷

Kariyer düşüncesi iş yaşamındaki değişimlere bağlı olarak yeni anlamlar taşımaktadır. Eskiden kariyer planlama yukarıya doğru gelişim yani yükselme-terfi ve uzun yıllar çalışılan kurumdan emekli olma şeklinde düşünülürdü. Günümüzde ise,

¹⁵ A. Tuğrul SAVAS, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul:Melisa&Anka Matbaacılık, 2005, s. 11-12.

¹⁶ BİNGÖL, s. 246-247.

¹⁷ Alan B. CLARDY, **Managing Human Resources: Exercises, Experiments, and Applications Workbook**, New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates, 1996, s.105.

Çalışma koşullarının değişmesi, organizasyonlardaki yukarıya doğru gelişim kanallarının daralması ve yönetimde yeni yapılanmalar, değişken piyasa koşulları kariyeri planlamanın da yeni bir boyut kazanmasını etki etmiştir. Artık yeni kuşak kariyerini “kuruluşun sağlayacağı öğrenme ve yetenek geliştirme olanakları karşılığında işletmenin ürünlerinin değerlerini arttırmak konusunda yeni anlaşmalar yapmak” yönünde planlamaktadır. Benzer biçimde kariyerde başarı için, yukarıya doğru kariyer gelişimi yani terfi-yükselmek değil; alanında ustalaşmak yani “yapılan işte en iyisi olmak” fikri geçerlilik kazanmaktadır.¹⁸

1.2.7. İş Değerlemesi

İşletmeler, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla çeşitli mamul ve/veya hizmetler üretebilmektedirler. Bu mamul ve hizmetler nasıl ve kimler tarafından oluşturulmaktadır? Bu kişiler mamul ve hizmetlere ne kadar oranda değer eklemektedirler? İşte bu soruların yanıtları İş Değerlendirme alışmaları ile belirlenmektedir. Dikkat edilecek en önemli noktalardan biri değerlendirme çalışması kişiler için değil, yaptıkları işlerin değerlendirmeleri ile ilgilidir.¹⁹

İş değerlemesi bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir.²⁰ çalışanları işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli etkenlerden biri olan ücret aynı zamanda toplumu ve devleti yakından ilgilendiren, hem işletmelerin krlılığını hem de yaşam koşullarını etkileyen bir ögedir. Çalışanların kuruluşlarına bağlılıklarını, onlara adil ve yüksek ücretler verilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Emeğin karşılığının eşit ve adil olarak alındığının bilinmesi, çalışanların motivasyonunda en etkili yöntemlerden birisidir. Dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurum içinde oluşturulup, çalıştırılması iş değerlemesi ile sağlanabilmektedir. Bir kuruluşta tüm işlerin göreceli olarak önemlerinin belirlenerek, üretim temelini oluşturulması yöntemi, iş değerlemesi sürecidir.²¹

¹⁸ Demet GÜRÜZ ve Gaye zdemir YAYLACI, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri A.ř., 2004, s. 185-186.

¹⁹ A. Tuğrul SAVAş, **360° Performans Değerlendirmesi ve cret Yönetimine Etkisi**, İstanbul:Melisa&Anka Matbaacılık, 2005, s. 93.

²⁰ Zeyyat SABUNCUOğLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa:Ezgi Kıtabevi Yayınları., 2000, s. 194.

²¹ GÜRÜZ ve YAYLACI, s. 232.

1.2.8. Ücret Yönetimi

İş değerlemesinden sonra sıralanan işler ve bu işlere ödenecek ücretlerin belirlenebilmesi için ücret araştırmaları yapılmaktadır. Piyasa ücret araştırmaları, işgücü pazarındaki temel işlerin öğrenilmesiyle gerçekleştirilmekte ve böylelikle ücret yapısının oluşumu gerçekleşmektedir. Ücret araştırmalarının yapılarak hangi işe ne ücret ödeneceğinin belirlenmesi ücretleme işlevini ifade etmektedir.²²

Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Bu nedenle, çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekir. Bir çalışanın belirli bir ücret ve yan ödemelerle işe alınmasından sonra ücretlendirme sistemi konusunda bir değişikliğe gidilmesi kolay değildir.²³

1.2.9. İşçi-İşveren İlişkileri

Endüstri ilişkileri geniş anlamıyla; tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını inceleme alanına almakta ve işçi-işveren sendikaları arasındaki bireysel ilişkiler, işçi ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarını düzenlemeleri olarak üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler ile birlikte bireysel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Diğer bir deyişle, endüstri ilişkileri sistemi; işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık yoluyla çalışma koşullarına etkileri, toplu pazarlık yapısı toplu sözleşmeler, sözleşmelerle düzenlenen konular, sözleşmelerin süresi, uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları içermektedir. İşletmeyle çalışanların örgütler (sendika) arasındaki ilişkiler kavramı kısaca işletme-sendika ilişkileri olarak belirlenmektedir. İşletme ile işletmede

²² GÜRÜZ ve YAYLACI, s. 234.

²³ BARUTÇUGİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 443-444.

Çalışanlar arasındaki ilişkiler genellikle işçi ile işvereni karşılıklı olarak değil, her iki tarafın örgütleri aracılığıyla düzenlenmektedir.²⁴

1.2.10. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı (Koruma)

Dünya sağlık örgütü (WHO) ve ILO ilkelerine göre işçi sağlığı ve iş güvenliği, “Tüm alışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; iş yeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması” olarak açıklanabilir.²⁵

1.2.11. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırma amacıyla insan kaynakları bilgi yönetim bilgi sistemleri vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin temel amacı, sistemin kullanıcılarına, ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmaktır.²⁶

1.2.12. Motivasyon

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin

²⁴ GÜRÜZ ve YAYLACI, s. 246.

²⁵ BİNGÖL, s. 455.

²⁶ BAYRAKTAROğLU, s. 267-268.

neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşır.²⁷

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivasyon en kısa deyişle, “iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar”. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyumak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.²⁸

1.2.13. İletişim

Örgütlerde iletişim dikey, yatay ve çapraz yönlü olarak ortaya çıkar. Dikey iletişim, aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya olmak üzere astlarla üstler arasında gerçekleşmektedir. Bu sayede üstler astlarına yapmaları gerekenleri, astlar ise üstlerine yapılanlar sonucunda oluşan raporları iletirler. Yatay iletişim, hiyerarşik olarak aynı seviyede bulunan bireyler ya da bölümler arasında bilgi alışverişi ve koordinasyonun sağlanabilmesi için gerçekleştirilir. Çapraz iletişim ise, örgüt yapısında farklı bölümlerde ve hiyerarşik düzeylerde bulunan bireyler arasında gerçekleşir. Sözü geçen iletişim türleri örgütlerin biçimsel yapılarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bunun yanı sıra örgütlerde dedikodu, söylenti gibi çeşitli şekillerde biçimsel olmayan iletişim de gerçekleşmektedir.²⁹

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle iletişim örgütün performansını yansıtan önemli bir faktör olarak ele

²⁷ BARUTÇUGİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 372.

²⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa:Alfa Aktuel Yayın Dağıtım., 2005, s. 37.

²⁹ Şadi Can SARUHAN ve Ayla ÖNCER ÖZDEMİR, *Değer Hedefli İşletmecilik*, İstanbul:M:Ü: Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları., 2004, s. 120.

alınmaktadır ve örgütün yaşamını sürdürebilmesinde temel bir olgu olarak düşünülmektedir.³⁰

1.2.14. Disiplin

İşgörenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir.³¹

Disiplini bireysel ve örgütsel açıdan tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan disiplin, kişinin, bir başkasıyla etkileşime girmeden kendi dürtülerini kontrol altına alma çabasıdır. Örgütsel açıdan ise iki şekilde tanımlanabilir: ceza nitelikli disiplin tanımlamasına göre disiplin, istenmeyen davranışı engellemeye yarayan cezaların uygulanmasıdır. Ceza nitelikli olmayan örgütsel disiplin tanımlaması ise kural ve düzenlemelere isteyerek uyan personel topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın oluşturulmasıdır. Bundan dolayı örgütlerde disiplin, personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenlerine uygun davranış göstermelerini sağlayan güç olarak tanımlanabilir.³²

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Özellikleri

İnsanların etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi için zor kullanma ya da fazla para verme yöntemleri artık çağımızda geçerli değildir. Bugünün insanlarını etkili ve verimli olarak yönetebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle, insan yönetiminde başarılı olmak için önce, insanı tanımak, yönetilen insanların doğal yapısındaki çelişkileri ve özellikleri bilmek gerekir. İnsan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere hemen tüm yöneticilerin davranış bilimleri, psikoloji, sosyal psikoloji gibi alanlarda kendilerini yetiştirmesi ve en azından temel bazı insan özelliklerini iyi anlaması gerekir.³³

³⁰ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, s. 129-130.

³¹ EREN, s. 417.

³² TORTOP ve Diğerleri, s. 251.

³³ BARUTÇUGİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 42-43.

- İnsanlar, genellikle takdir edilmekten, beğenilmekten, saygıdan hoşlanırlar. Çoğu insan kendisinin farklı, üstün ve başarılı olduğunu düşünmektedir.
- İnsanlar genelde çevrelerine önem verirler. Kendisi dışındakilere de duyarlıdırlar.
- İnsanlar zayıf yönleri sahip olduğu kadar güçlü ve üstün yönleri de sahiptirler.
- İnsanlar sözlerden çok eylemlere önem verirler. Sözler ve davranışlar arasında tutarlılık olmasını beklerler.
- Çoğu insan bağımsız olmak, diğer kişilerden farklı ve özel olmak ister.

Uygulamada insan kaynakları etkin kullanıldığı takdirde öncelikle işgücü devir hızı düşmektedir. Bununla beraber devamsızlık oranı azalmakta, iş kazalarının neden olduğu kayıplar da en aza inmektedir. Hatalı üretim oranının düşmesi, ürün ve hizmet niteliklerinin yükselmesi, çalışma ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi ve personel ile yönetici çatışmasının azalması, insan kaynaklarının etkin kullanımının diğer sonuçlarıdır.³⁴

İnsan kaynakları yönetiminin genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:³⁵

- İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişime, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetiminin amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri altında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortam içinde çalışanların arasındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenir. İşgörenler ile kurumun

³⁴ TORTOP ve Diğerleri, s. 20.

³⁵ FINDIKÇI, s. 18-21.

farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.

- İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, insan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlar.

- İnsan kaynakları yönetimi iletişimi, organizasyon içinde motive edici bir unsur olarak kullanarak, bilgi akışı sürecinin oluşturulmasını sağlar.

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya, böylece kurumun kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasını sağlar.

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki çalışanları, iç müşteri mantığıyla ele alarak ihtiyaçlarının karşılanması, böylelikle artırılmasını amaçlar ve ona göre stratejiler geliştirir.

- İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler.

- İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN ROLÜ

Gelişmiş ülkeler arasında yer almanın koşulu, bilgiye ve bilime dayalı toplumun oluşturulmasıdır. Çağdaş düşünceler genç kuşaklara kazandırılmalı, nitelikli insan kaynaklarının geliştirilmesine önem verilmelidir. Eğitim, insan kaynaklarının niteliğini arttırması yönü ile bir çağdaşlaşma aracı olarak görülmekte, bu yönü ile kalkınma sürecinde önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Çünkü eğitim süreci, insan kaynaklarının değerlendirilmesi, toplumun bütün bireylerinin kurumsal ve uygulamaya dönük bilgilerini ve yeteneklerini arttırmaya dönük bir süreçtir. Ekonomik anlamda bu süreç, bir ülkenin kalkınmasında gerçekten yapılan insan sermayesi yatırımının birikimi

olarak tanımlanabilir. Politik anlamda insan kaynaklarının değerlendirilmesi ise gelecekteki yetişkinlerin siyasal yaşama katılmaya hazırlanmaları anlamına gelir. Toplumsal ve kültürel açıdan bu değerlendirme bireylerin daha iyi, daha zengin ve geleneksel tutumla daha az sınırlandırılmış bir yaşam sürmelerine yardım etmekten oluşur. Kısaca bu süreç çağdaşlaşma kapısını, diğer bir anlamda insan kaynağının geliştirilmesi ile çağdaş uygarlığa giden yolu açmaktır.³⁶

Günümüzde, tüm dünyada büyük ya da küçük her organizasyon eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonlar değişime ayak uydurabilmekte, hatta değişime öncülük ederek önemli rekabetçi üstünlükler elde etmektedirler. Buna karşın, büyüklükleri ya da pazardaki güçlü konumları nedeniyle insana yatırımı gerek görmeyen organizasyonlar, değişim karşısında müşterilerini, pazarlarını, imajlarını, kârlarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybetmektedirler.³⁷

2.1. Eğitim Kavramı

Eğitim kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki açıdan tanımlanabilir. Bu kavrama geniş açıdan bakıldığında “yaşam boyu eğitim” deyimiyle ifade edilebilir. Bu anlamda eğitim, çocuğun ailesi ile başlamakta, sosyal çevresi ile sürdürülmekte, okul dönemini içermekte ve çalışma hayatına başlamasıyla mesleğini de kapsayarak bir yaşam boyu devam etmektedir. Başka bir ifadeyle eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar gerek ailesinden, gerek öğrenim hayatından, gerekse çalıştığı işyerinden edindiği tüm bilgiler yoluyla ya da kendi kendini geliştirerek bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik meydana getirmesidir.³⁸

Dar anlamda eğitim kavramı ise, bir işgörenin işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki işgören performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir.³⁹

³⁶ ARGON ve EREN, s. 209-210.

³⁷ BARUTÇUGİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 297.

³⁸ Nevin (DÖŞOĞLU) DENİZ, *Global Eğitim*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, s. 1.

³⁹ BİNGÖL, s. 207.

Eğitim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.⁴⁰

- Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.
- Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir.
- Eğitim, her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneylerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.
- Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duyularını yönlendiren, bunları kendi sınırları içinde en üst düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.
- Eğitim, en genel anlamıyla, insanların belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

Personel geliştirme tanımı çabalarına eğitimden olan farkına odaklanarak başlanmıştır. Eğitim, örgüt çalışanlarının işlerinde başarılı olabilmeleri için gereken bilgi, beceri ve davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran planlanmış çabalardır. Personel geliştirme amaçları belli bir göreve bağlanmamıştır. Örneğin, London geliştirmeyi kişisel ve profesyonel olarak büyümeyi etkileyen kurslar, seminerler ve görevler olarak tanımlamıştır.⁴¹

Eğitim, insanın bugünkü ve gelecekteki yaşamına bir müdahaledir. İnsan düşünce ve davranışlarında amaçlı olarak istenilen yönde bir değişiklik gerçekleştirme sürecidir. İnsanın ve toplumun yararı ve yarını düşünülerek uyumun ve üretkenliğin artırılmasına yönelik düşünce ve davranış değişikliğini yaratma çabasıdır.⁴²

⁴⁰ Erdoğan TAŞKIN, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Üçüncü Basım, İstanbul:Papatya Yayıncılık, 2001, s. 19.

⁴¹ Raymond A. NOE ve Diğerleri, "Employee Development: Construct Validation Issues", J. Kevin FORD (Ed), **Improving Training Effectiveness in Work Organizations** içinde (153-190), New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates, 1997, s. 154-155.

⁴² İsmet BARUTÇUGİL, **Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi Eğiticinin Eğitimi**, İkinci Baskı, İstanbul:Kariyer Yayıncılık., 2002, s. 18.

2.2. Organizasyonlarda Eğitim Ve Amaçları

Örgüt bireyinin kendine yönelmesi, kendinden, kendi eksikliklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi, bilgi üretimine katkıda bulunması kısaca kendini geliştirmesi gereklidir. Böylece kendini geliştiren birey, her bilgi için değil, kendine gerekli bilgi ve beceriler için çaba harcayan ve güncelliği kalmamış bilgileri kolayca aşabilen birey olmaktadır.⁴³

Organizasyonlarda eğitim, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar (giriş davranışı) ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar (istenen davranış) arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir.⁴⁴

Personel işe özgü bilgi ve temel becerilere, yeni teknoloji ile donatılmış teçhizatla çalışmada ihtiyaç duyar. Çünkü, teknoloji ürün farklılığı ve alışkanlık yaratmayı başarma manasında kullanılır ve personel müşterilerle iletişim kurma ve dinleme yeteneklerine sahip olmalıdır. Müzakere ve çatışma yönetimi ve problem çözme becerileri gibi kişilerarası beceriler; imalat ve hizmet işleri için iş gerekleri olan fiziksel güçlülük, koordinasyon ve yeterli motor becerileri daha önemlidir. Teknolojik ilerlemeler, ürünleri ve hizmetleri daha iyi yapmada personel için bunu mümkün kılarsa da yöneticiler personele değişim yapma gücünü vermelidir. Yöneticiler personeli güçlendirmeyi öğrenmelidir.⁴⁵

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal-insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.⁴⁶

⁴³ M. Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yenilenmiş Üçüncü Baskı, Konya:Adım Matbaacılık ve Ofset., 2003, s. 111.

⁴⁴ BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 298.

⁴⁵ Raymond A. NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan ÇETİN(Ed), İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s. 16.

⁴⁶ ŞABUNCUOĞLU, s. 113.

a. Ekonomik Amaçlar

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir.⁴⁷

- Üretim artışı
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- Standardizasyonu sağlama
- Zamandan tasarruf
- Fire ve ıskartaların azalması
- İş kazalarının azalması
- Makinelerin rasyonel kullanımı
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi
- Daha az personelle çalışma
- Bakım giderlerinde azalma
- İş metotlarında gelişme
- Fazla mesaide azalma
- Hatalarda azalma
- Denetim maliyetlerinde azalma
- Harcanan malzemede azalma

⁴⁷ SABUNCUOĞLU, s. 114.

b. Sosyal İnsancıl Amaçlar

Eğitim işlevinin insana sağladığı veya sağlaması gerektiği katkılar şöyle özetlenebilir.⁴⁸

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme
- Terfi olanakları
- Moral ve özgüven duygusunda yükselme
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma
- İşbirliği ve dayanışma
- Davranışlarda gelişme
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama
- İşgücü piyasasında değer artışı
- Yaratıcılıkta gelişme

2.3. Eğitim Türleri

2.3.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

İşe alıştırma eğitimi genellikle işe yeni alınan personele işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işini tanıtarak, yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak amacıyla yapılan bir faaliyettir.⁴⁹

2.3.2. Hizmet içi Eğitim

İşe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlayan bireyin, zamanla ortaya çıkacak ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik eğitimidir. İşin akışı, işin diğer kurumdakilerden farkı, görev tanımları, çalışana yönelik

⁴⁸ SABUNCUOĞLU, s. 115.

⁴⁹ DENİZ, s. 23.

beklentiler bu eğitimle verilebilir. Uygulamada hizmet içi eğitimlerin sıklıkla bankalar gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde uygulandığı ve bu eğitimlerin terfi ve rotasyon gibi kariyer kararlarına öncülük ettiği görülmektedir.⁵⁰

2.4. İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Örgüt İçin Önemi

Örgütler için insan kaynaklarının eğitilmesinin önemini şu şekilde sıralayabiliriz:⁵¹

İş verimliliği artışı: Belirli bir işi yapmakta olan kişinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda, yapılmakta olan işin ve hizmetin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Yalnızca iş verimliliğini sağlamak için değil, teknik özellikleri artan işlerin asgari düzeyde yapılabilmesi için bile sistemli bir eğitim programının uygulanması zorunlu olmaktadır.

Moral yükselmesi: Çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırmaktadır. İyi bir şekilde düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetimi sistemi çalışanların moralini artırmakta önemli rol oynar. Personel, eğitim gördüğü konuların öğretilerini işine uygulayabilmelidir. Görülen eğitime uygun bir iş ortamının oluşturulmaması personelde moral bozukluğuna yol açabileceği unutulmamalıdır.

Nezaretin azalması: İyi eğitim görmüş bir personel yapmakta olduğu işi daha az nezaretle yapabilir. Bu durumda gerçek çalışan gerekse nezaret eden daha rahat bir çalışma ortamına kavuşurlar. Daha az nezaret ve daha bağımsız bir çalışma, yapılan işle ilgili eğitimin yeterli olmasıyla mümkündür.

İş kazalarının azalması: Eğitim yoluyla iş kazalarının azalması mümkündür. İş araç ve gereçlerindeki aksaklıklardan dolayı, olan iş kazaları sayısı oranı, eğitim yetersizliği yüzünden olan iş kazaları sayısına oranla daha azdır.

İşletme organizasyonunda süreklilik ve uyum sağlanması: Bir işletmenin kilit personelini kaybetmesi anında bile, faaliyetleri aksaklık olmaksızın yürütebilmesi,

⁵⁰ GÜRÜZ ve YAYLACI, s. 176.

⁵¹ TORTOP ve Diğerleri, s. 137-138.

ayrılan personelin çalışmakta olduğu görevlere getirilebilecek eğitilmiş personele sahip olmasıyla mümkündür.

2.5. Eğitim Ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

Bir firmanın eğitim ve geliştirme amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmediğini belirleyen konular aşağıda ele alınmıştır:⁵²

- Üst yönetimin desteği: Üst kademe yönetiminin eğitime inanması, desteklemesi ve eğitimin örgüt kültürünün bir parçası haline dönüştürülmesi gereklidir.⁵³

- Tüm yönetici ve uzmanların desteği: Üst yönetime ek olarak, tüm yöneticilerin ilgili uzmanların eğitim ve geliştirme sürecine dahil olması gerekir.

- Teknolojik ilerlemeler: Bilgisayar ve internet tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilme yolunu kesin bir şekilde etkilemektedir.

- Örgütsel karmaşıklık: Yakın yıllarda teknolojiye, ürünlerde, sistemlerde ve yöntemlerde meydana gelen hızlı değişiklikler iş gerekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu nedenle işgörenler, becerilerini sürekli olarak artırmak, kendilerinin sadece değişime uyum sağlamalarına değil, fakat aynı zamanda onu araştırıp kabul etmelerine izin veren bir tutum geliştirme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birçok örgüt, küçülme, teknolojik yenilikler ile yeni ve daha iyi ürün ve hizmetler için müşteri istemlerinin bir sonucu olarak değişim göstermiştir. Sonuç, daha az sayıda insanın, daha karmaşık bir düzeyde, daha fazla işi başarabilmesidir.

- Diğer insan kaynakları işlevleri: Diğer insan kaynakları işlevlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, aynı zamanda, eğitim ve geliştirme konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, tedarik ve seçim faaliyetlerinin sonucunda, sadece marjinal nitelikli işgörenler istihdam edilmek durumunda kalmış ise, örgüte yeni katılanları eğitmek için yoğun bir eğitim geliştirme programına ihtiyaç duyulacaktır.

⁵² BİNGÖL, s. 208-209.

⁵³ ARGON ve EREN, s. 211.

2.6. Eğitimin Sağladığı Yararlar

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı yararlar çok fazladır. Temel yararlar şunlardır:⁵⁴

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygulurlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren eğitimli çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

⁵⁴ TAŞKIN, s. 22-23.

2.7. Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitimin bir organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilmesi için, eğitimi ilintili organizasyonla ilgili sonuçlara bağlayacak bir analizin tanımlanması gereklidir. Bu süreçte eğitim ihtiyaçları analizi denir.⁵⁵

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genellikle; çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.⁵⁶

İşletmelerdeki eğitim uygulamaları süreklilik gösteren bir yapı içinde gerçekleşir. Sorunlar, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim uygulaması, sonuçların değerlemesi bir döngü olarak birbirini izler. Bu süreçte eğitim ihtiyacı analizi, sorun belirtilerinin teşhisinden sonra, hemen ikinci aşamada yapılır. Her eğitim uygulaması öncesinde, eğitim ihtiyacı analizine gereksinim vardır.⁵⁷

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde üç ana başlık bulunmaktadır.⁵⁸

- a. Organizasyonun ihtiyaçları: Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için hangi birimlerde daha çok eğitime ihtiyaç vardır? Bu organizasyonel amaçlar ve ihtiyaçlarla ilgili bir çalışmadır.
- b. Mesleki ihtiyaçlar: İşlerin eksiksiz ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar nelerdir? Bu, iş analizi çalışmasıdır.
- c. Kişisel ihtiyaçlar: Kimin hangi eğitime ihtiyacı bulunmaktadır? Çalışanların şimdiki durumları ile sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranış düzeyleri arasındaki açığı kapatabilmek için ne gibi eğitimler gerekmektedir? Bu da eğitim ihtiyacının belirlenmesidir.

⁵⁵ Paul RYAN, "Training", Michael POOLE ve Malcolm WARNER (Ed), **The IEBM Handbook of Human Resource Management** içinde (643-665), International Thomson Business Press, 1998, s. 643.

⁵⁶ BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 299.

⁵⁷ Hüner ŞENCAN ve Nihat ERDOĞMUŞ, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, İstanbul:Beta Basım A.Ş., 2001, s. 23.

⁵⁸ BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 302.

Organizasyonun her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır. Katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici nitelikte çalışanlara teknik, beşeri ve idari becerilerini geliştirmeleri için eğitim verilmelidir. Çalışanların teknik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler, çalışanların işi ile ilgili yeterli düzeyde teknik bilgi sahibi olması amacı ile verilir. İnsan ilişkilerine yönelik eğitimler, birlikte çalışma ve iletişimi güçlendirici nitelikte eğitimler olup; iletişim kurma, takım oluşturma, etkin toplantı düzenleme, liderlik, karar alma ve sorun çözme gibi konular içerir. İdari becerileri geliştirmeye yönelik eğitimler, görevlerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması için verilir ve iş planlama, program yapma, rapor hazırlama gibi konuları kapsar.⁵⁹

2.8. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim yönetiminin etkinliğini ölçmek ve değerlendirmek için ilk adım etkinliğin tanımına ve göstergelerinin neler olduğuna karar vermektir. Bundan sonra yapılması gereken karşılaştırma / kıyaslama yoluyla yorumlamalar yapmaktır. Karşılaştırmaları, aynı göstergelerin önceki yıllardaki düzeyleri, rakip organizasyonların değerleri veya sektördeki başarılı tanınan firmaların aynı göstergelerdeki durumları kriter olarak alınabilir.⁶⁰

Eğitim programlarının değerlendirilmesinin ve eğitimin sonuçlarının ölçümünün dört düzeyde yapılması önerilmektedir. Bunlar;⁶¹

- Tepkilerin ölçülmesi; eğitime katılanların programa tepkilerinin, gözlem ve eleştirilerinin değerlendirilmesiyle yapılır. Sıklıkla değerlendirme formları yoluyla yapılan bu yöntemde; eğitimin yeterliliği, eğiticinin tarzı, verilen konuların güncelliği ve uygulanabilirlik düzeyi, eğitim süresinin uygunluğu, eğitimde kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği gibi konulardan oluşan açık ve kapalı uçlu sorular katılımcılar tarafından yanıtlanır.

⁵⁹ Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar-2”, *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Haziran 2005, s. 39.

⁶⁰ BARUTÇUGİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 313.

⁶¹ GÜRÜZ ve YAYLACI, s. 182.

- Öğrenmenin ölçümü; katılımcılarda bilgi, beceri ve tutum boyutunda öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir. Bu ölçümün kullanılması önemlidir; çünkü öğrenme gerçekleşmemişse bir sonraki aşama olan davranış değişikliğinin olması mümkün değildir. Katılımcının öğrenme düzeyini ölçmek için; kontrol grupları ve/ veya eğitim öncesi ve sonrasında performans düzeyini ölçen araçlar kullanılabilir.
- Davranış değişiminin ölçümü; ölçülmesi en güç olan konu olup, eğitimin çalışanlarda arzu edilir yönde değişim yarayıp yaratmadığının değerlendirilmesidir. Eğitimin çalışanlarda davranış değişikliği yaratması ise bu değişikliği özendirecek bir çalışma ortamının yaratılması ile desteklenebilir. Bu ölçümde kullanılan yöntemler ise yine kontrol grupları eğitimin öncesinde ve sonrasında davranış düzeyini ölçen soru formları, karşılıklı görüşme yöntemi ve anketler olabilir.
- Sonuçların ölçümü; kalite ve verimlilik artışı, satış oranlarında artış, çalışan sirkülasyonu oranının azalması, maliyetlerde düşüş, müşteri şikayetleri azalması gibi nicel kriterlerin ölçülmesidir.

2.9. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Gelişiminde Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, özel veya kamusal kurum ve kuruluşların veya kamuoyunun önüne çıkmış bireylerin, ilişkide olduğu veya olabileceği çevrelerin sevgi, anlayış, güven ve desteğini elde etmek ve bunu sürdürmek için sürekli olarak yerine getirilmesi gereken bir yönetim işlevidir.⁶²

Edward Bernays ilk halkla ilişkiler kitabı olan “Cristallizing Public Opinion”da halkla ilişkileri; “kamu ile organizasyon arasında uyumu ve anlayışı sağlama” olarak tanımlamıştır.⁶³

Halkla ilişkiler, yönetimin eylem ve işlemlerini halkla onaylatmak çabası değil, eylem ve işlemleri yönetilenle etkileşerek gerçekleştirmek ve böylece kendiliğinden

⁶² Canan UZAN, “İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 1999), s. 9.

⁶³ Ebru GÜZELCİK URAL, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Birsan Yayınevi, 2006, s. 1.

oluşan bir onay elde etmektir. Bu iki yönlülük ya da etkileşim, bazı çalışmalarda önemli, vazgeçilmez bir özellik olarak anılmaktadır.⁶⁴

Cutlip ve Center halkla ilişkileri, “karşılıklı yarar sağlayan iki yönlü iletişime dayalı dürüst ve sorumlu uygulamalarla, kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalar.” biçiminde tanımlayarak halkla ilişkiler kavramına dürüst ve sorumlu uygulama ile iki yönlü iletişimi eklemektedir.⁶⁵

Başka bir tanıma göre halkla ilişkiler, bir örgütün toplumla bütünleşmesi amacıyla girişilen eylemlerdir. Hedef kitlenin davranışlarını ve örgüte karşı olan tutumunu değiştirmek için iletişim stratejileri ve taktikleri oluşturan birimler, halkla ilişkiler olarak tanımlanır. Bu uğraşın özü, gerek örgüt içinde ve gerekse dışında anlayış ve güven ortamının sağlanmasıdır.⁶⁶

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak halkla ilişkilerde şu üç noktaya dikkat edilmelidir:⁶⁷

- Halkla ilişkiler bir yönetim görevidir. Pazarlama karmasında ürün satışına katkı gibi bir işlevinin yanında, halkla ilişkiler,, kuruluş felsefesinin oluşturulması, amaçlarının saptanması, kuruluşun değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gibi, önemli yönetim görevlerini de üstlenmektedir.
- Halkla ilişkiler iletişim çabasıdır. İletişim, halkla ilişkiler tanımına dört spesifik açıdan etkide bulunur; halkla ilişkiler uzmanının sahip olması gereken yetenek, üstlenilen görev, kurulan sistem ve sistemin uygulanması. Kurulan sistem ve sistemin uygulanması aşamalarında ise iletişim; bilgi toplama, medya, tüketici ve hedef kitleye iletişimi içerir.
- Kamuoyunu etkileme aracı olarak halkla ilişkiler; kamuoyunu etkilemek halkla ilişkilerin tartışmalı işlevleri arasında değerlendirilmektedir. Bir kısım uzmana göre, halkla ilişkiler, kurumsal prestiji arttırmak, geliştirmek için yapılan basit planlardan, çok karmaşık reçetelere kadar geniş bir uygulama alanını kapsar.

⁶⁴ Metin KAZANCI, **Kamu ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Dördüncü Bası, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s. 59.

⁶⁵ Filiz BALTA PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Dördüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2005, s. 3.

⁶⁶ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, s. 11.

⁶⁷ PELTEKOĞLU, s. 4-5.

2.10. Halkla İlişkilerin Fonksiyonlarından Biri Olan Kurum İmajı

Kurumsal imaj, ” bir kurumun genel olarak kamuoyunda canlandığı kanaat”, bir firmanın çevresel aktörlerinin o firmaya ilişkin görüşü, kuruluşun hedef kitlelerinin zihninde oluşturduğu resim, firmanın hedef kitleleri tarafından algılanan resmi, şirkete, örgüte veya işletmeye ilişkin bir algılama olarak tanımlanmaktadır. Örgüt hakkında dış hedef kitleler nezdinde oluşan izlenimler şeklinde de ele alınabilmektedir. Kurumsal imaj, örgütün hedef kitlesinin örgüt hakkındaki duygusal ve akılcı düşünce ve algılamaların tümüdür. Kurumsal imaj, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların, destekçilerin ve genelde toplumun bir şirkete ilişkin taşıdığı izlenimlerin toplamıdır.⁶⁸ Kurumsal imaj kavramı ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

⁶⁸ Ömer BAKAN, **Kurumsal İmaj**, Konya:Tablet Kitabevi, 2005, s. 36-37.

İKİNCİ BÖLÜM
İMAJ KAVRAMI, KURUM İMAJI ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

1. İMAJ KAVRAMI VE TANIMI

İmaj kelimesi, farklı kişiler tarafından farklı anlamlar taşımaktadır. Bazı bireyler, dış görünümelerini kastederek imaj oluşturdıklarından, bazıları yansıttıkları imajın iyiliğinden, çekiciliğinden bahsetmektedir. Bazıları ise, kişilik yapısına vurgu yaparak, bu yapının, aslında çevrelerindeki insanlar nezdinde edindikleri imajla örtüşmediğini ifade etmektedirler. “Aslında ben düşündüğünüz gibi birisi değilim” veya buna benzer ifadeleri, zaman zaman duymak mümkündür. İşte bu ifadeler, imajlarının kendi gerçeklikleriyle örtüşmediğini düşünen insanlara has yaklaşımları yansıtmaktadır.⁶⁹

Diğer insanlar veya bir kurum hakkındaki izlenimi belirleyen imaj kavramının kökenlerinin sosyal psikolojiden kaynaklandığı görülmektedir. Lippmann 1922’de kavramı siyasi önyargı düşüncelerini tanımlamak için kullanırken, Gardner ve Levy 1955 yılında imaj kavramını ürün ve hizmet faaliyetleri sunumu alanı ile sınırlandırmışlardır.⁷⁰

Kaynak (örgüt), hedef kitlelerle ticari bir ilişki kurmak için olumlu imajın gerekli bir yatırım olduğunu göz önünde bulundurur. Bu, bir dizi hedef kitlenin arasına girmenin en iyi yoludur. Alıcı için ise imaj, bir dizi terimin nesne hakkındaki gerçeği sadeleştirip özetlemenin bir yoludur.⁷¹

İmaj kelimesi; İngilizce image kelimesinin karşılığı olarak bir kişi veya nesnenin görüntüsel / resimsel benzeri anlamında kullanılmaktadır.

İmaj, kişilerin bir obje, bir kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleridir.⁷² Başka tanıma göre imaj; genellikle iyi, zayıf, pozitif veya negatif olarak nitelendirilen ve uygulamaya geçiren kimseler tarafından grupların sahip olduğu organizasyonun etkisini belirtmek için kullanılan terimdir.⁷³

⁶⁹ BAKAN, s. 9.

⁷⁰ Ayla OKAY, **Kurum Kimliği**, Beşinci Baskı, İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2005, s. 242.

⁷¹ M. Nejat ÖZÜPEK, **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya:Tablet Kitabevi, 2005, s. 107.

⁷² OKAY, s. 242.

⁷³ ÖZÜPEK, s. 108.

Bir başka tanıma göre; bireyin çeşitli kanallar vasıtasıyla elde ettiği bilgi ve verilere ilişkin değerlendirmesi, yorumudur. Bu kanallar arasında reklâmlar, doğal (informal) ilişkiler, içinde yaşanılan ortam ve sahip olunan önyargılar yer almaktadır. İmaj, bir kez sahip olunan ve ilelebet sürdürülen bir olgu olmayıp, her bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak biçimlenen imgeler bütünüdür.⁷⁴

İmaj, bir şeyin ya da kişinin zihinsel ya da duygusal bileşik yorumu, algılanmasıdır; eldeki hayali ve gerçek bütün kanıtlardan yola çıkarak akıl yürütme yoluyla oluşturulmuş bir yapıdır ve var olan etkilerden, inançlardan, fikirlerden ve duygulardan etkilenir. Algılanan şeyler çoğu zaman sezgisel olabilir, örneğin estetik değerlerle, temel doğrularla, kesin “verilerle”, temel anlayışlarla ilgilidir. İmajlar gerçeğin tam anlamıyla kendisini yansıttırıyor olabilecekleri gibi değişken ve hayali de olabilirler. Bir ölçüde dürüst veya tamamen sahte olabilirler, rasgele iletilebilecekleri gibi özenle de tasarlanabilirler.⁷⁵

1.1. İmajın Foksiyonları

Bireyler için imajlar, belli bilgilerin işlenebileceği şemalar / şablonlar oluşturmaktadırlar. “Ruhsal bir ön programlama” anlamında imajlar, bir kuruluşun imaj oluşturunu faktörler aracılığıyla iletme istediği çok çeşitli bilgi ve teşviklerin alınabilmesi ve işlenebilmesi için bir yardım sunarlar. Bu psikolojik işlemin türü, literatürde bir dizi fonksiyon ile açıklanmaktadır. Bu fonksiyonları şu şekilde sıralayabiliriz:⁷⁶

Karar Fonksiyonu: Kişilerin sahip oldukları imajları onların o konuda kararlarını etkileyecektir.

Basitleştirme fonksiyonu: Bireylere bilgi sunulduğunda, kişi kendisi için gereksiz olan bilgileri dikkate almayarak, sahip olduğu imaj nedeniyle, bilgileri basitleştirerek, kendisini ilgilendirenleri alacaktır.

⁷⁴ BAKAN, s. 11-12.

⁷⁵ Anthony DAVIS, *Halkla İlişkilerin ABC’si*, Ümit ŞENDİLEK (çev), İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2006, s. 55-56.

⁷⁶ OKAY, s. 242-243.

Düzen Fonksiyonu: Kişinin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut olan içerik anlamlarından birisine dahil etmesidir.

Oryantasyon Fonksiyonu: İmajı iletilen kişi / kurumun verdiği bilgilerin eksik veya objektif olarak yetersiz olduğu durumlarda, kişi bunları yine de değerlendirerek bir yön bulabilmektedir. Bu da, imajın objektif bir gerçeği görülmediğinde veya kısmen görüldüğünde ruhsal bir sübjektif tarafından ikame edilmesine dayanmaktadır.

Genelleştirme Fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonunda bahsedilen bir durum meydana geldiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konuları bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar.

1.2. İmaj Oluşumu

En genel biçimde, herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkında tüm görüşlerin toplamı olarak izah edilen imajın, kendiliğinden oluşması yerine oluşturulması çabası imagoloji, imaj makerlık gibi kavramları literatüre kazandırırken, sayıları giderek artan medyanın, yeni starlara duyduğu gereksinimle birlikte, imaj yaratıcılığı popüler bir meslek haline gelmektedir. Kişi ya da kurum ile ilgili görüş ve düşüncelerin oluşturulması çabası olarak tanımlanabilen imaj yaratma, medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan, davranış ve düşünce biçimi ile tamamlanan bir süreçtir.⁷⁷

Ticaretin geliştiği, kuruluşların hızla büyüdüğü bir dünyada yer alan küçük çaplı kuruluşlar kendilerini tanıtmaya yönünde öncelikle bir kimlik oluşturma çabası içerisine girmektedirler. Bunun esas nedeni bir imaj oluşumunun, kurum kimliğine diğer deyişle kurumun iç ve dış hedef kitlesine kendini anlattığı toplam iletişimini yerleştirmesine bağlı olmasıdır. Dolayısıyla imaj oluşumu basit ve gelişigüzel bir süreç değildir. İmaj oluşturma, kişi ya da kurum ile ilgili olarak görüş ve düşüncelerin bilinçli

⁷⁷ PELTEKOĞLU, s. 358.

bir şekilde oluşturulma sürecinin ifadesidir. Bu çerçevede imajın oluşumunda izlenmesi gereken aşamaları şöyle sıralamak mümkündür.⁷⁸

- Mevcut imajın güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmalıdır. Böylece, geçerli çalışmayı yapabilme olanağı doğar ve kurum imajı adına hedef kitlenin ilgilendiğı sorular gündeme gelir.

- Mevcut durum belirlendikten sonra, zayıf yönleri güçlendirecek önlemleri içerecek şekilde kurum adına yapılacakları planlanmalı ve bu imaj tanımlanmalıdır. Bu aşamada SWOT analizi yapılarak, ” Biz kimiz? Niçin bu noktadayız?” vb. sorulara cevap aranması gerekir.

- Bu imajı hedef kitleye yansıtabilecek konular oluşturulmalıdır. Burada önemli olan tüm listenin ve amaçların anlaşılabilir basit, az terimlere indirgenmesidir. Hedef kitle birden fazla mesaja maruz kaldığından, sizin mesajınız onlara ulaşması, onlarla aranızda oluşturacağınız bağın kuvvet derecesine bağlıdır.

- İmaj oluşturma adına tüm araçlar kullanılmalıdır. Çünkü imaj oluşumu, reklâm, ürün, çalışanlar, satıcılar vb. imaj bağlantı kanallarının artışıyla artar.

Tolungüç, imajın oluşmasını sağlayan etkenleri bilgilendirme düzeyi, sahip olunan yargılar ve sunulan olanak ve hizmetler olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Bireyin bilgilenme düzeyi, çok farklı iletişim kanal ve süreçlerinden elde edilen bilgi ve verilerden oluşmaktadır. Kültürel etkinlikler, eş dost ve akrabaların tavsiyeleri, reklâm ve tanıtım faaliyetleri, kitle iletişim araçları sayesinde elde edilen veriler, bireyin zihninde bir süzgeçten geçerek onu belirli bir tutuma yönlendirir. Yargılar ise, bireylerin belirli bir konu, kişi ya da nesnelere ilişkin değerlendirmeleridir. Bunlar, doğru da olabilir, nereden kaynaklandığının saptanması güç bir takım basmakalıp fikirler biçiminde de olabilir. Olanak ve hizmet öğesi ise, içinde bulunulan kültürel ortama, siyasal yapıya ve ekonomik koşullara kadar pek çok unsur tarafından

⁷⁸ Ercan TAŞKIN, **Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü Ve Bir Alan Araştırması**, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 2007, Sayı 12, <http://www.akademikbakis.org/sayi7.htm>, (15 Nisan 2007), s. 2.

şekillendirilmektedir. Sonuç olarak, bu üç öge (bilgilenme düzeyi, yargı, olanaklar-hizmetler) algılama sürecinden geçer ve imajı oluşturur.⁷⁹

İmaj hakkında bilinçli olarak yapılan bir çaba olsun ya da olmasın kişi, ürün ve de kuruluşla ilgili bir imajın oluşmasını engellemek imkânsızdır. Ancak bu imajın olumlu olması için imaj arttırıcı faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. İmaj oluştururken temel hedeflerden birisi, konuyu bilen insanların sayısını artırmak ve pozitif bilgileri yayan görüş önderlerini kazanmaktır.⁸⁰

Genel olarak kişi, kurum ya da kuruluşlarla ilgili görüş ve düşüncelerin oluşturulması çabası olarak algılanan imaj, günümüzde medyanın etkin olarak kullanıldığı medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan davranış ve düşünce biçiminin yerleştirilmesiyle tamamlanan bir süreç olarak görülmektedir. Bireyler ve kurumlar ister istemez, insanlar üzerinde belli bir imaj bırakırlar. Bu bakımdan imajın, bir şeyin nasıl bilindiği ve insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğuyula ilgili olduğu söylenebilir.⁸¹

1.3. İmaj Çeşitleri

1.3.1. Kurum İmajı

Kuruluş veya firmanın dışa yansıyan görüntüsü olarak adlandırabileceğimiz ve işletmenin kamuoyu ile olan ilişkilerinde önemli bir yer tutan kurum imajı, marka imajını da etkileyen önemli bir unsurdur.⁸²

1.3.2. Marka İmajı

En tanınmış imaj türüdür. Gündelik ihtiyacın ürün ve markaları kadar, otomobil ve lüks tüketim malları da bu imaja sahiptirler. Doyuma ulaşmış olan

⁷⁹ BAKAN, s. 12.

⁸⁰ Z. Beril AKINCI VURAL, **Kurum Kültürü**, Genişletilmiş Birinci Basım, İstanbul:İletişim Yayınları, 2003, s. 185.

⁸¹ TAŞKIN, **Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü Ve Bir Alan Araştırması**, s. 1.

⁸² PELTEKOĞLU, s. 361.

pazarlarda, diğerlerinden ayrılan marka imajları tüketicilerin oryantasyonu ve bir farklılık için mutlaka gereklidirler.⁸³

Belirli bir ürünü veya hizmeti temsil eden marka, bir isimden çok daha fazla bir anlamı içermektedir. Tüketicinin ürüne yönelik ne düşündüğünü ve neler hissettiğini yansıtır. Marka imajı olarak bilinen kavram, ürün kişiliği, duygular ve zihinde oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek biçimde ürünün algılanmasıdır. Marka imajı ile ürün imajı arasında çok sıkı bir ilişki bulunmasına rağmen, her iki kavram arasında farklılık bulunmaktadır. Ürün imajı ile, daha çok belli bir ürün grubuna yönelik tüketicilerin tutumları ve düşünceleri ifade edilmektedir. Marka imajı ise, ürün grubu içindeki bir markaya ek anlam ve değerler katan unsurların toplamı olarak görülmektedir.⁸⁴

1.3.3. Ürün İmajı

Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hallerde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilir.⁸⁵

Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kuruluşun da ürettiği ürünle faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur. Ürünün imajını oluşturan şeyler ürün donanımı, satış aktiviteleri ve reklâmdır.⁸⁶ Bu ifadeden hareketle, ürün imajının kurum imajını etkileyen bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır. Öyleyse kuruluşlar, kendileri için olumlu bir kurumsal imaj yaratmak istediklerinde ürünlerinin kalitesi, tüketicilere sağlayacağı avantajlar gibi ürün imajını şekillendiren konulara gereken önemi vermelidir.⁸⁷

⁸³ OKAY, s. 244.

⁸⁴ BAKAN, s. 22-23.

⁸⁵ OKAY, s. 244.

⁸⁶ ÖZÜPEK, s. 111.

⁸⁷ BAKAN, s. 27.

1.3.4. Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj

Bir girişimcinin kendi firmasını görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile benzeşmektedir.⁸⁸

1.3.5. Yabancı İmaj

Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kuruluşun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülmelidir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.⁸⁹

1.3.6. Transfer İmajı

En tanınmış türü, uluslar arası alanda yaygın, genellikle lüks mallar arasında yer alan bir markanın genellikle o türde olmayan bir ürüne transferidir. Bunlara örnek olarak Cartier sigaraları, Porsche güneş gözlükleri ve Davidoff saatlerini vermiştir. Burada transfer edilen yalnızca marka imajıdır.⁹⁰

1.3.7. Mevcut İmaj

Bugünkü görüntü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için, imajların dinamik / değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu göz önünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılmalıdır.⁹¹

1.3.8. İstenen İmaj

Yapılan araştırmalardan sonra, kuruluşun ulaşmayı hedeflediği imajdır.⁹² İstenen imaj, gerçek imajdan farklı olabilir. Böyle bir durumda, bir kuruluş hedef kitlelerinin zihninde oluşturduğu anlamları değiştirme ihtiyacı duyabilir. Bu imajı daha

⁸⁸ PELTEKOĞLU, s. 361-362.

⁸⁹ PELTEKOĞLU, s. 362.

⁹⁰ OKAY, s. 244.

⁹¹ PELTEKOĞLU, s. 362.

⁹² PELTEKOĞLU, s. 362.

iyi kavrayabilmek açısından, 1995 yılında AT&T üç ayrı şirkete ayrıldığında, Lucent Teknolojileri adını taşıyan şirketin istenen imaj özellikleri bir şekilde sunulabilir.

<i>Koru</i>	<i>Bırak</i>	<i>Ekle</i>
-Güvenilir	-Yavaş	-Hız
-Teknoloji güdümlü	-Kibirli	-Enerji
-Güçlü	-Sert	-Rekabetçi
-Deneyimli	-Pahalı	-Müşteri-odaklı
		-Global
		-Vizyon
		-Yoğunlaşmış
		-Yenilikçi

Şekil 1

Lucent Teknolojileri Şirketi'nin İstenen İmaj Özellikleri

Kaynak: Ömer BAKAN, **Kurumsal İmaj**, Konya:Tablet Kitabevi, 2005, s. 18.

1.3.9. Pozitif İmaj

İyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olarak tanımlayabileceğimiz pozitif imaj; genellikle muhatapların deneyimleri sonucu oluşmaktadır.⁹³

1.3.10. Negatif İmaj

Kuruluşların agresif davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, kuruluşun çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.⁹⁴

1.3.11. İşletmelerin çeşitli kitlelerinin zihninde yarattığı resim olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal imaj

İşletmenin görünüşte birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının daha etkin ve anlamlı biçimde bir araya getirilmesine yardımcı olur.⁹⁵

⁹³ ÖZÜPEK, s. 113.

⁹⁴ ÖZÜPEK, s. 113.

⁹⁵ PELTEKOĞLU, s. 362.

1.3.12. Şemsiye İmajı

Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj; kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta şemsiye gibi gerilmektedir. Pazarlara çok sayıda yeni ürünün girmesi, reklâm bütçelerinin her ürün için eşit olmasını engellemekte ve yapılmaya çalışılsa dahi, ortaya çok yüksek rakamlar çıkmaktadır. Bu nedenle kurumlar, kurum kimliği kampanyalarının sonucunda ortaya çıkan kurumsal imaja sahip olmak zorunda kalırlar.⁹⁶ Maret, Sek ve Pastavilla markalarının Koç holding bünyesinde olduğunu ifade eden ve bu markaların tek bir ağaç üzerinde toplandığını gösteren reklâmlar, şemsiye imajına örnek oluşturmaktadır.⁹⁷

1.3.13. Ayna İmajı

Kuruluşun her bir çalışanının, özellikle de lider ve yöneticinin örgüt dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır. Bu imaj türünde, her kurum mensubunun tek tek kurum imajını bilmesi ve ona uygun davranması gerekmektedir.⁹⁸

1.3.14. Şimdiki İmaj

Örgütün dışındaki kişilerin, örgüte ilişkin kendi yaşadıkları deneyimler ya da edindikleri bilgiye dayanan bir imaj türüdür. Yaşanan deneyimlerin olumsuz ya da edinilen bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda, bu imaj da olumsuz olacaktır.⁹⁹

1.3.15. Kişisel İmaj

Çok sınırlı bilgi ve ipucuna dayanarak, başkalarına ilişkin izlenim oluşturma, insanlarda önemli ve evrensel bir eğilimdir. İnsanlar yalnızca birkaç dakika gördükleri bir kişinin çok sayıda özelliği hakkında yargılarda bulunmaya meyillidir. Böylece, edindikleri izlenimlerle, başkalarını zekâ, yaş, geçmiş, ırk, din, eğitim düzeyi, dürüstlük,

⁹⁶ ÖZÜPEK, s. 113.

⁹⁷ BAKAN, s. 17.

⁹⁸ BAKAN, s. 16.

⁹⁹ BAKAN, s. 17.

cana yakınlık ve benzeri açılardan değerlendirirler. Bir bireyin çeşitli özelliklerine ilişkin bu değerlendirmeler, kişisel imaj kavramı çerçevesinde ele alınabilir.¹⁰⁰

Kişisel imaj, kim olunduğunu, ne yapıldığını, yapılan işte ne kadar başarılı olunduğunu anlatmaya yarayan bir reklâm panosudur. Birçok unsurdan oluşan “yelpaze” bir kelimedir ve bu yelpazenin içinde kurum, marka ve kişisel imaj gibi farklı imaj türleri, liderlik becerileri, değişim yönetimi, stres yönetimi, kişilerarası iletişim, takım çalışması, profesyonel etiket, dinleme becerileri vb. çok sayıda çalışma alanı yer alır. Sayılan bu unsurlar bir arada uyum içinde bulundukları sürece kişiler kendilerini güvenli, yeterli, inanılır ve ahenkli hissederler.¹⁰¹

Kişisel imajı oluşturan etkenler, görünüş (kılık-kıyafet), duruş, iletişim tarzı, beden dili (jest, mimik, tavır ve hareketler), kişi hakkında alınan bilgiler, duyumlar ve yaygın söylentiler şeklinde sıralanabilmektedir.¹⁰²

Kişisel imaj: Öz imajı, algılanan imajı ve istenen imajı belirleyen iç ve dış faktörlerin sofistike bir karışımıdır.¹⁰³

Öz imaj: Öz imaja psikolojik benlik algısı da denmektedir. Kişinin kendini, kendi iç aynasında görme şekli onun öz imajını oluşturur. Öz imaj, sirkteki görüntü saptırıcı aynalar gibi yanıltıcı olabilir. Kişiler kendilerini gerçekte olduğundan daha iyi ya da daha kötü görebilirler. Kişinin öz imajı ile öz gerçeği arasındaki fark çok açık ise, kişi kendine yönelik saygısını yitirecektir.¹⁰⁴

Algılanan İmaj: Başkalarının bizim ne olduğumuzu “sandığı” ile ilgilidir. Cenazelerde sorulan “Merhumu nasıl bilirdiniz?” sorusu, algılanan imajı, başkalarınca nasıl bilindiğimizi anlamaya yöneliktir. Bir kişinin algılanan imajı ile gerçek karakteri arasındaki farkın büyük olması, o kişiye yönelik, tutarsızlık duygusundan sahtekârlık hissine kadar pek çok olumsuz duygular yaratır.¹⁰⁵

¹⁰⁰ BAKAN, s. 28.

¹⁰¹ Müjde KER DİNÇER, **Kazanan İmajınız**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2002, s. 3.

¹⁰² BAKAN, s. 29-30.

¹⁰³ ÖZÜPEK, s. 114.

¹⁰⁴ Özlem ÇAKIR, **Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi**, Yedinci Baskı, İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, 2005, s. 20.

¹⁰⁵ ÇAKIR, s. 20.

İstenen (ideal) İmaj: Hedeflediğimiz, olmayı düşündüğümüz karşımızdaki insana yansımaları arzuladığımız imajımızdır.¹⁰⁶

1.3.16. Mağaza İmajı

Mağaza imajı, tüketicilerin mağazanın bütün özellikleri hakkındaki algılamasıdır. Mağazaların iyi ya da kötü olarak nitelendirilebilen açık ve belirgin bir imaja sahip olmaları mümkündür.¹⁰⁷ Örneğin Migros'un imajını oluşturan özellikler, ağırlıklı olarak pekiştireç olarak kullanılmaktadır. Ekonomiklik, çağdaşlık, güvenilirlik ve kalite bu özelliklerden olup, bunlar poşetlerin üzerinde pekiştirici mesajlar olarak kullanılmaktadır.

1.4. Kurum İmajı İle Marka İmajı Arasındaki Bağlantı

Aynı ya da farklı, çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün / hizmetlerin birbirinden kolayca ayrılmasını sağlayan, yapılan ürün / hizmet dizaynları ve tanıtım çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan, ürün ile birlikte, onu piyasaya sunan kişileri ve firmaları da tanımlayan, basın ve yayım yoluyla geniş kitlelere duyuran, tanıtan, onları başkalarının taklit etmesi ya da haksız davranışları karşısında ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde koruyan, isim, sözcük, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil ve dizayn bileşimine “marka” denir.¹⁰⁸ Kısaca marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir.¹⁰⁹

Marka imajı, halkta ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak görülmektedir. Marka imajının belirlenebilmesi için tüketici gözünde markanın neleri çağrıştırdığı, neleri anımsattığı gibi çeşitli özelliklerinin yanında tüketicinin satın alma davranışı eğilimi üzerinde de durulmalıdır.¹¹⁰ Örneğin Sony ürünleri, kalitesi, uzun ömrü, dizayn, ses ve görüntü üstünlüğü ve satış sonrası servis

¹⁰⁶ Ercan KAŞIKÇI, *Yüreğini Bedenine Yansıtır İmaj – İletişim Beden Dili*, İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2006, s. 19.

¹⁰⁷ BAKAN, s. 34.

¹⁰⁸ Mehmet AK, *Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, İstanbul:İşıl Ofset Sanayi Ltd. Şti., 1998, s. 121.

¹⁰⁹ İsmet MUCUK, *Pazarlama İlkeleri*, Genişletilmiş Onüçüncü Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2001, s. 135.

¹¹⁰ ÖZÜPEK, s. 112.

gibi özellikleriyle, elektronik piyasasında ilk sıralarda bulunmakta, dünyanın birçok ülkesinde bu nedenlerle daha çok satın alınmaktadır.¹¹¹

Marka imajı isim, kalite, fiyat gibi özellikle ürün üzerinde odaklanan ve üreticiden bağımsız algılanan marka niteliklerine ilişkin zihinsel imajdır. Kurumsal imaj ise, üründen bağımsız bir olgudur. Örneğin, bir tüketici, bir şirket tarafından üretilen ve pazarlanan bir ürüne ilişkin olumlu bir imaja sahip olabilir. Fakat aynı zamanda, o şirketin çevreye dönük programlarına ve iş ahlâkı gibi konulardaki yaklaşımlarına ilişkin olumsuz bir imaj taşıyabilir.¹¹²

Her marka belirli bir ürün üzerine dayandırılmakta ve bunlar markayla bütünleştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta markalı bir malın tüketiciye sunduğu faydayla uyumlu olması gerektiğidir. Belirli bir özelliğe dayandırılarak oluşturulan marka imajı, o ürün özelliğini yitirdiğinde imajın inanırlılığının kaybedilmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurarak imajı zedelenebilmektedir.¹¹³

1.5. İmaj Yönetimi

İmaj yönetimi, sosyal etkileşimlerin amaç ve anlamını oluşturan, bireylerin davranışlarına yön veren ve diğer bireylerin beklentilerini anlamaya yardımcı olan girişimleri içermektedir. Bu yönü ile imaj yönetiminin, düzenli ve kontrollü sosyal ilişkileri oluşturan ve hoş olmayan, utandırıcı durumlardan kaçınmaya yardımcı çift yönlü bir ritüel olarak olumlu etkileşimlerimiz için son derece önemli olduğu söylenebilir.¹¹⁴

¹¹¹ AK, s. 148.

¹¹² BAKAN, s. 21-22.

¹¹³ ÖZÜPEK, s. 112.

¹¹⁴ Kamile DEMİR, *İmaj Yönetimi (Çalışma Yaşamında İzlenimlerin Yönetimi)*, Ankara:Sandal Yayınları, 2003, s. 14.

2. KURUMSAL İMAJ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Piyasaya sunulan mal ve hizmetler, giderek daha çok standartlaşmakta ve birbirine benzemektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde kuruluşlar, mal ve hizmetlerin üretimi, pazarlanması, tanınırlığının sağlanması gibi birçok yönden kendilerine benzer faaliyet gösteren diğer kuruluşlar arasından sıyrılıp, daha fazla dikkat çekme çabası içine girmişlerdir. Bu doğrultuda yapılan önemli yatırımlardan ve şirketlerin başarılarına birebir etki eden unsurlardan birisi kurumsal imaj faktörüdür. Kâr amacı güden kuruluşların yanı sıra, kamu kuruluşlarının, belediyelerin, sivil toplum örgütlerinin ve kâr amacı gütmeyen diğer bazı grupların da, imaj konusuna önem verdikleri ve hedef kitle nezdinde olumlu bir kurumsal imaj meydana getirme ve bunu sürdürme gayreti içinde oldukları söylenebilir.¹¹⁵

Kurum imajı, kurumun adını taşıyan her ürün için güven yaratır. Bu sayede de yeni bir ürünün kabulünü kolaylaştırır. Kurum imajı, kurumun yeni yetenekleri keşfetmesine ve kurumda çalışanların, çalıştıkları yerden memnun olup, o kurumda kalıcı olmalarına neden olur. Sermayenin kuruma daha rahat akmasına, girişimcinin birçok ürün arasında sizi tercih etmesine yarar. Kurumun anlaşılmasına ve iyi bir komşu gözüyle bakılmasına neden olur.¹¹⁶

Kurum imajı kavramının ortaya çıkışı ile ilgili edinilen bilgiler bu kavramın içeriğini oluşturan anlayışın oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. Yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, kendisini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine St. George ve Lorraine haçı gibi bir işaret kullanmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir. Fakat zaman içinde bütün ülkelerden şövalyelerin aynı işareti kullanması adet haline gelince sıkıntı çıkmış, bu sefer her ülke kendisini tanıtan işaret ve amblemler geliştirmeye başlamıştır. Zaman içinde posta arabaları, buharlı gemiler, tramvaylar, otobüsler, uçaklar; bağlı oldukları şirketlere göre değişen renk ve amblemlerde boyanmaya başlanmıştır. Bu çabaların altında yatan neden; kurumların rakiplerinden görsel açıdan ayırt edilmelerini sağlamaktır.¹¹⁷

¹¹⁵ BAKAN, s. 36.

¹¹⁶ ÖZÜPEK, s. 123.

¹¹⁷ ÖZÜPEK, s. 125.

Günümüzde kurum imajı kavramı; işletmenin niçin var olduğundan, ana amaçlarının ortaya konulmasına kadar uzanan işletmeyle ilgili her konuyu içermektedir. Bu nedenle işletmelerin yapısında, yönetim anlayışında, kültüründe ve insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin kurum imajıyla çok yakından ilişkisi vardır.¹¹⁸

2.1. Kurumsal İmaj Tanımı

Regenthal' e göre kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları (müşteriler, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır. Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun diğerleriyle, rakipleriyle karşılaştırılabilirliği. Yani kurumsal imaj kurum kimliği oluşturma çabalarının neticesinde meydana gelmektedir. “Kurumsal imaj” kavramı ile imaj kavramında anlatılanlar bir kuruma yönlendirilmektedir.¹¹⁹

Marken'e göre kurum imajı, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak tanımlanmaktadır. Kurum imajı, şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler. Howard'a göre ise kurum imajı; işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsamaktadır. Bir diğer tanıma göre ise kurum imajı; kimlik sunumlarının ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algıdır. Kurum imajı alıcının gözündedir. Kısaca kurum imajı; bütün alınan iletiler doğrultusunda kurum hakkında oluşan resimdir.¹²⁰

2.2. Kurum İmajının Unsurları

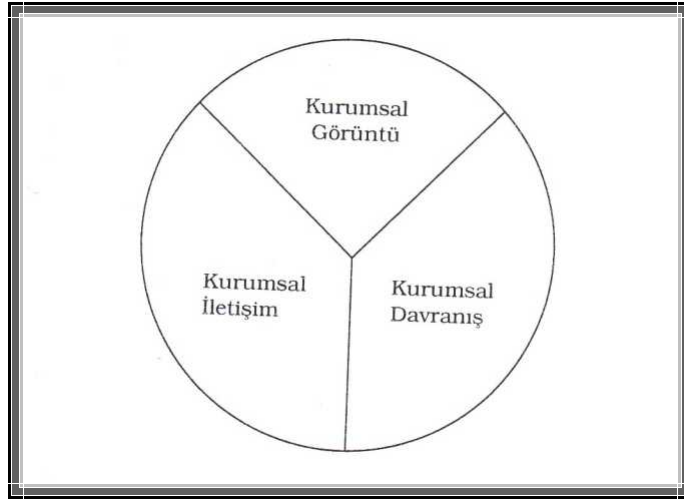
Kurumsal görünüm (corporate design), kurumsal iletişim (corporate communications), kurumsal davranış (corporate behaviour)'ın toplamında ifadesini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ile sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir.¹²¹

¹¹⁸ Ebru GÜZELCİK, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 152.

¹¹⁹ OKAY, s. 245.

¹²⁰ ÖZÜPEK, s. 124.

¹²¹ PELTEKOĞLU, s. 359.



Şekil 2
Kurum İmajının Unsurları

Kaynak: Filiz BALTA PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Dördüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2005, s. 359.

2.2.1. Kurumsal Görüntü

Peltekoğlu'na göre; kurumsal görünümün kapsamında ele alınan firma logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, ilanlar, sergi ve standlar ile kuruluşun yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılmalı, kurumun iç ve dış bütün iletişimini yani reklâm ve halkla ilişkiler uygulamalarını içeren kurumsal iletişimle, hedef kitleye, kuruluşun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletilmelidir.¹²²

Bir kurum için üç çeşit görüntüden bahsedilebilir. Bunlar;¹²³

- **Ürünün Görünümü:** Günümüzde birçok firma aynı veya benzer ürünü üretmektedir. Tüketici de aynı özelliklere sahip çok sayıda ürünle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle firmalar genellikle ürüne farklı ve dikkat çekici bir görsel özellik kazandırarak tüketicilerin kendilerini tercih etmesini sağlamaya çalışmaktadır.

- **İletişimde Kullanılan Araçların Görünümü:** İletişim araçlarının görünümü bir işletmenin tüm iletişim gereçlerinin görünümüdür. Bunlar kurumun logosundan

¹²² PELTEKOĞLU, s. 359-360.

¹²³ ÖZÜPEK, s. 148.

renklerine, yazı karakterinden levhalarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. İletişim araçlarının tümünün bir uyum içinde olması da tüketicinin algılamasını ve hatırlamasını kolaylaştıracaktır.

- Çevrenin Görünümü: Çevrenin görünümünün bir işletme çalışanları açısından motivasyon artırıcı etkisi vardır. Doğru renk ve mobilya seçimi çalışanların motivasyonu ve verimliliğini artırır. Müşteriler ve ziyaretçiler için de aynı şey geçerlidir. İnsanlar girdikleri ortamdan ne kadar etkilenirse o kurumun imajı da kişilerin gözünde o kadar yükselmiş olur.

2.2.2. Kurumsal İletişim

Van Riel kurumsal iletişimi şöyle tanımlamaktadır:¹²⁴

“İç ve dış iletişimin bütün bilinçli kullanılmış formlarının vasıtasıyla kurumun bağlı olduğu gruplarla ilişki kurmak için uygun bir temel yaratmak amacıyla, mümkün olduğunca etkili ve iyi düzenlenmiş bir yönetim aracıdır.”

Kiessling ve Spannagl ise kurumsal iletişimi; kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır, şeklinde tanımlamıştır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak ya da değiştirmektir. Kurumsal iletişim kurumun tüm iletişimsel faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu bakımdan reklâm, halkla ilişkiler, promosyon gibi iç ve dış hedef kitleye yönelik faaliyetlerin tümü kurumsal iletişim çerçevesinde yer almaktadır.¹²⁵

2.2.3. Kurumsal Davranış

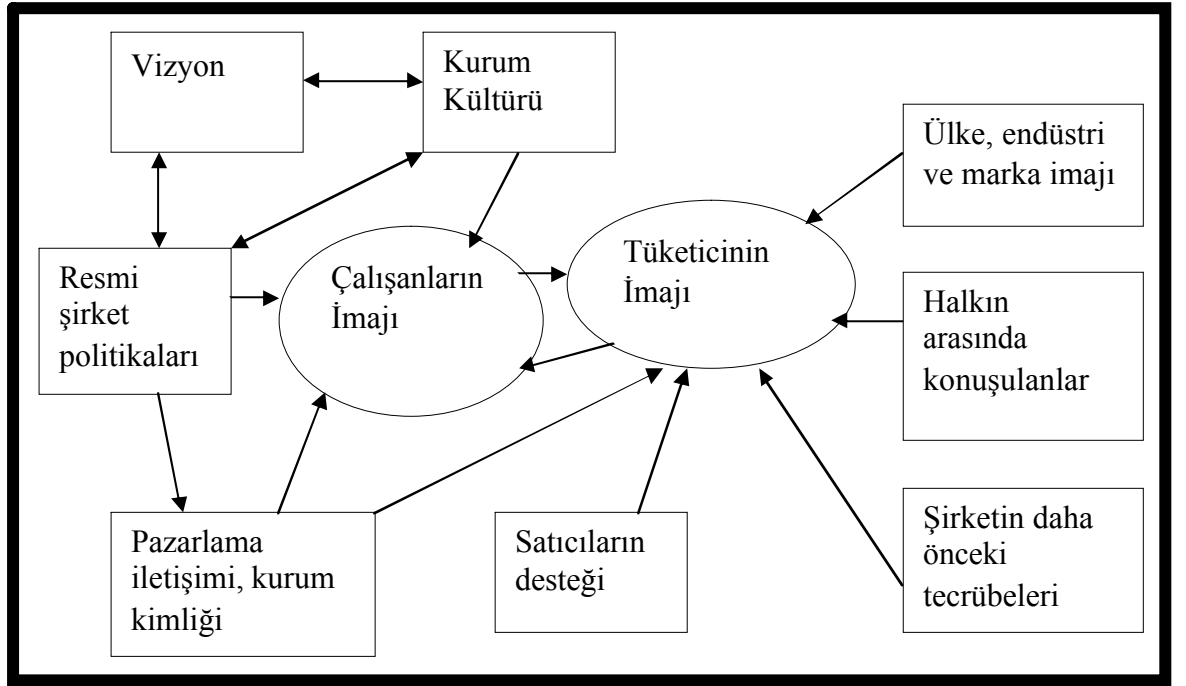
Kurumsal davranış; örgüt içindeki çalışanları birer ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak gördüğü için, onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan bir ortam yaratmaya çalışır. Bir kurumun sergilediği davranışlar genellikle tüketiciye yönelik olduğu için sergilenen

¹²⁴ GÜZELCİK URAL, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, s. 147.

¹²⁵ ÖZÜPEK, s. 149.

davranışın özelliği kurum imajının önemli ölçüde etkileyecektir. Müşterilerine ilgi gösteren, onların ne düşündüklerini ve hissettiklerini bilen kurumlar, dışarıdan içeriye bakan kurumlardır. Bu kurumlar, insanların hislerini anlamaya çalışır, onlara önem verir ve iyi değerlere tutunarak uzun vadeli ilişkiler ve arkadaşlıklar kurarlar. Bu tür davranışlar, kurum imajı oluşturmada büyük önem taşımaktadır.¹²⁶

2.3. Kurum İmajı Yaratma



Şekil 3
Kurumsal İmaj Yaratma

Kaynak: Grahame DOWLING, *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press Inc., 2001, s. 52.

Şekilde Dowling, şirket imajını değiştirmek için bir takım semboller, sloganları değiştirmenin çalışanlar ya da tüketici imajı üzerinde hiçbir önemli etkisi olmadığını vurgulamaktadır. Gözle görülür bir değişiklik elde edebilmek için ürün kalitesi, şirketin kültürü ve çalışanların çalışma sistemini değiştirmek gerekir.¹²⁷

1991 yılında Fortune International Dergisi'nin yaptığı kurum imajı araştırmasına, 32 endüstriyel sektörde 306 büyük şirket, 8000'den fazla yüksek

¹²⁶ ÖZÜPEK, s. 151.

¹²⁷ Grahame DOWLING, *Creating Corporate Reputations*, New York:Oxford University Press Inc., 2001, s. 52.

düzeydeki yönetici, güvenlik analistleri ve şirket dışından yöneticiler katılmıştır. Bu araştırmada kurum imajını değerlendirmeye yönelik şu kriterler seçilmiştir.¹²⁸

- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi
- Uzun dönemli yatırımların kalitesi
- Yeni buluşlar
- Finansal açıdan sağlamlık
- Yetenekli insanları etkileme, geliştirme ve işe alma yeteneği
- Toplumsal ve çevresel sorumluluk
- Kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı

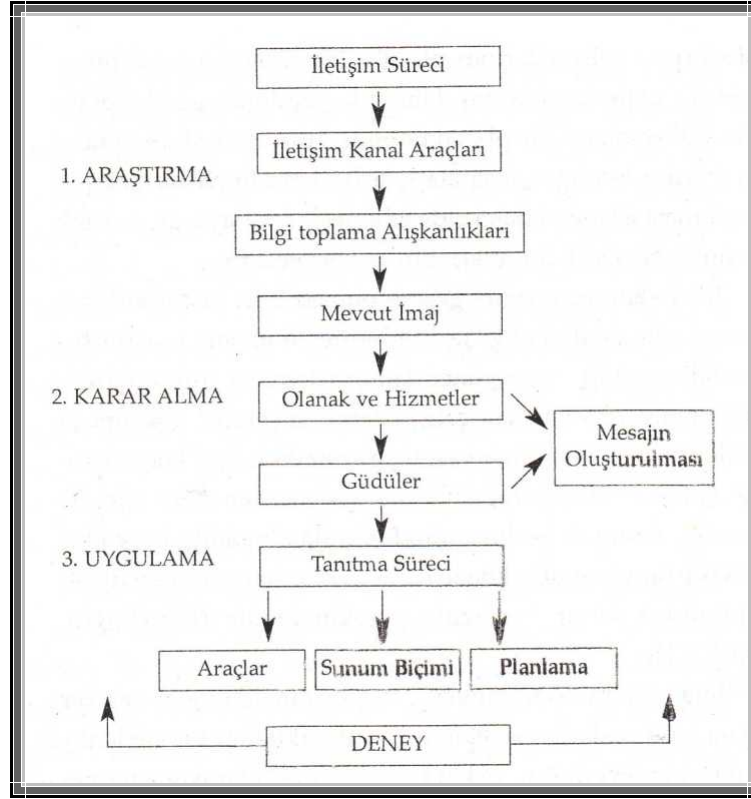
Bu noktadan hareketle işletme içinde kurum imajı oluşturulması aşamasında cevaplanması gereken bazı sorular bulunmaktadır.¹²⁹

- Kuruluşun mevcut imajı nedir?
- Kamuoyu işletmenin farkında mıdır?
- Kuruluşun istediği kurum imajı nedir?
- Kuruluşun ürettiği mal ya da hizmet kuruluşun imajını nasıl etkilemektedir?
- Kuruluş yeni bir kurum imajı kazanabilmek için ne yapmalıdır?

¹²⁸ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 153-154.

¹²⁹ AKINCI VURAL, s. 188-189.

2.3.1. Kurum İmajı Yaratma Süreci



Şekil 4
İmaj Yaratma Süreci

Kaynak: M. Nejat ÖZÜPEK, **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya:Tablet Kitabevi, 2005, s. 161.

Kurum imajı yaratmada, görselliğe dayalı kurum kimliği oluşturma yaklaşımının yedi özelliği vardır. Buna göre kurum kimliği;¹³⁰

- Yönetici ofislerinden, elemanlara doğru tek yönlü iletişime imkân verir,
- İşletmeden, hedef kitlelere doğru tek yönlü iletişimi sağlar,
- İşletmenin veya markanın duyurmak istediği özelliklerini görsel açıdan ifade eder,
- Grafikselsel açıdan yaratıcılığı yönetmek üzerine odaklanır,

¹³⁰ GÜZELCİK, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, s. 148.

- İşletmede gerçekleşen değişimi görsel açıdan hedef kitlelere yansıtır,
- İstenilen bir zamanda yapılan, bir kerelik olaydır,
- Kuruma ve müşteriye değer katan bir yöntem değil, kurumun kim olduğunu hedef kitleye görsel açıdan ifade etmeye yarayan bir işlemdir.

2.4. Kurumsal İmajın Oluşumu

Günlük hayatta bireyler, pek çok kere çeşitli nedenlerle bazı firmalara gitmektedir. Bu sırada firmanın bulunduğu semt, binanın genel görünümü, girişi, kapıda gelenleri karşılayan güvenlik görevlisi, danışmadaki sekreter, binanın iç dekorasyonu, firmanın patronu, üst düzey yöneticiler, çalışan insanların genel görünümü, birbirlerine ve ziyaretçilere karşı olan davranışları ile bir izlenime sahip olurlar. Uzman olmasalar bile, oradaki firma hakkında bir değerlendirme yaparlar. Bu değerlendirme, çoğu zaman istemeden beyinde yapılır ve böylelikle firmaya ilişkin bir imaj oluşur. Bu ilk izlenim, firma ile nasıl bir iş yapılabilceği ya da yapılamayacağı, ürünleri, hizmetleri, kalitesi, servis anlayışı, güvenilirliği, temizliği, sürati vb. birçok konuda kurumsal imajın oluşmasını sağlamıştır. Kolay kolay değişmeyen bu ilk izlenim, oldukça önem taşımaktadır.¹³¹

2.4.1. Kurum İmajı Oluşturmanın Unsurları

2.4.1.1. Altyapı Kurmak

Bir kurum imajı oluşturmanın ilk aşaması, işletmede gerekli olan değişimleri gerçekleştirmek ve bu yolla, oluşturulacak imajı sağlam bir altyapı üstüne kurmaktır. Kurum imajının uzun vadeli sonuçlar getirebilmesi için; imajın kurumun aynadaki görüntüsü olması, yani kurum ne ise imajın onu yansıtması gerekmektedir. Sonuç olarak iyi bir kurum imajı yaratmak için hayali bir şeyin değil, kurumun gerçek özelliklerinin yansıtılması gerekmektedir. Bunun için de en iyi yaklaşım, imaj oluşturulmadan önce esas özün bulunmasıdır.¹³²

¹³¹ BAKAN, s. 40.

¹³² ÖZÜPEK, s. 164.

İşletmelerin güçlü bir kurum imajı yaratmaları amacıyla, alt yapı oluşturmaları için öncelikle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Vizyon, işletme geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatmayı gerektirmektedir. İşletmenin hedeflerini ve amaçlarını açıkça gösteren bir vizyon, müşterileri işletme hakkında bilgilendirecektir. Etkili bir vizyon, müşterilerin karar vermedeki güçlüklerini ortadan kaldıracaktır. Diğer yandan çalışanlar da çalıştıkları işletmenin geleceği hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. İşletme vizyonu sayesinde, işletmenin hedefleri ve misyonu hakkında bilgi sahibi olan çalışan, bu hedeflere ulaşma yolunda motive olacaktır. Vizyon, çalışanın işletmeyle ilişkisini etkilemekte ve işletmeyi sahiplenme duygusunu getirmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanlarda gelecek umudu yaratacaktır. Bu da sonuçta kuruma iyi bir imaj olarak yansıyacaktır.¹³³

2.4.1.2. Dış İmaj Oluşturmak

Günümüzde güçlü bir kurum imajı oluşturmanın ikinci unsuru, işletme için bir dış imaj oluşturmaktır. Dış imaj; işletme dışındaki hedef kitlelerin, işletme hakkındaki fikirleri ve algılarıdır. Dış imaj oluşturma programının beş ögesi vardır. Bunlar;¹³⁴

- a. Ürün kalitesi
- b. Somut imaj
- c. Reklâm
- d. Sponsorluk
- e. Medya ilişkileridir.

¹³³ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 175.

¹³⁴ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 182.

a. Ürün Kalitesi

Ürün kalitesi, dış imaj oluşturma'nın birinci ögesidir. Müşteri tatmininde, ürünün ve hizmetin kalitesi büyük rol oynamaktadır. Yüksek kalite elde etmek, sadece müşterileri can sıkıcı durumlardan kurtarmak demek değildir. David Garvin'e göre; stratejik kalite yönetimi için çatı oluşturacak ürün kalitesinin sekiz boyutu vardır. Bunlar, ürünün performansı, ürünün özellikleri, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet yeteneği, estetik ve algılanan kalite ve imajdır. Bu kalite standartları; ürünü, benzerlerinden farklılaştırarak rekabette öne geçmenin yollarından biridir. Ancak günümüzde sadece ürünün kalitesi yoluyla kurum imajı yaratma yaklaşımı, pek etkili olamamaktadır.¹³⁵

Ürün eğer güvenilir kalite imajını yaratmıyorsa, kalite, alıcı için fazla bir anlam ifade etmez. Burada "kalite" terimi geniş anlamda olup, sadece dayanıklılığı değil, aynı zamanda stili, modernliği, ekonomik olması ve benzeri diğer özellikleri kapsar; hatta bazen, dayanıklılık önem bakımından geri planda kalabilir.¹³⁶

b. Somut İmaj

Dış imaj oluşturma'nın ikinci yolu, beş duyuyla hissedilebilen somut imaj oluşturmaktır. Somut imaj; kurum isminden logosuna, iş yerinin dekorundan mektup kâğıdına kadar, görsel kimlik oluşturmaya yarayan bütün her şeyi kapsamaktadır.¹³⁷

Somut imaj, müşterinin gördüğü, kokladığı, dokunduğu, duyduğu ve tattığı her şeydir. Dolayısıyla müşterinin ilk izlenimleridir. Etkili, akılda kalıcı ve kolay bir isim ve logo, kurumun bulunduğu cadde, sokak veya binanın bakımlı ve temiz olup olmaması, kurumun katları veya odalarında kullanılan renkler ve mobilyalar hep somut imajın olumlu yahut olumsuz oluşmasında etken olan şeylerdir. Bu nedenle görsel kimliği oluşturan bütün öğelerin dikkatli ve düşünülerek oluşturulması gerekmektedir. Çünkü

¹³⁵ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 184-185.

¹³⁶ MUCUK, s. 139.

¹³⁷ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 186.

bu kimlikte sonradan değişiklik yapılmak istendiğinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.¹³⁸

c. Reklâm

Reklâm; bir iş, mal (ürün) ya da hizmetin, bir bedel karşılığında çeşitli iletişim araçlarında ve genel yayın araçlarında (kitle iletişim araçları / medya), çeşitli yöntem ve şekillerde, belirlenen kitlelere duyurulmasını sağlayan, tanıtan, nereden, nasıl ve ne fiyata alınabileceğini özel, etkileyici bir mesajla anlatan, tüketiciye parasını en iyi değerlendirme yolunu gösteren, yatırımcıya hak ettiği pazarı kazanmasını sağlayan, işlerini verimlendiren, onu yeni yatırımlara teşvik eden bir tanıtım aracıdır.¹³⁹

Reklâm, kişileri ikna ederek, satın alma kararını verdirmeyi hedefleyen planlı etkileme çabalarıdır.¹⁴⁰ Bir mal ve hizmete talebi artırmak, talep yaratmak çalışması olarak da tanımlanabilir.¹⁴¹ Dış imaj oluşturma yolu olarak reklâm, müşteriye satın almak üzere işletmeye getirebilir. Ancak eğer müşteri ürün ve sunulan hizmetten tatmin olmamışsa, reklâmıla yaratılan imaj pek uzun ömürlü olmayacaktır. Diğer yandan, reklâm kampanyalarının imaj programından ayrılmaması, aksine imaj programıyla reklâm kampanyasının birleştirilmesi gerekmektedir.¹⁴²

d. Sponsorluk

Dış imaj yaratma unsurlarından bir tanesi de, kurumun isminin hedef kitleler tarafından tanınmasına yardımcı olan sponsorluk faaliyetleridir. Sponsorluk, kuruluşun iletişim hedeflerine ulaşma amacıyla bağlantılı olan sportif, kültürel ve sosyal alanlar gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi veya organizasyonlar için, para veya araç-gereç desteğiyle bütün aktivitelerin planlanması, organizasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesidir. Manfred Bruhn'un bu tanımında; sponsorluğun, sponsorluğu yapan ve sponsorluğu yapılan iki taraf arasında gerçekleştiği, sponsorun yapmış olduğu

¹³⁸ ÖZÜPEK; s. 172.

¹³⁹ AK, s. 129.

¹⁴⁰ OKAY, s. 179.

¹⁴¹ KAZANCI, s. 295.

¹⁴² GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 190.

sponsorluktan bir beklentisi olduğu, dolayısıyla da sponsorluğun iki taraflı bir fayda ilişkisine dayandığı ortaya çıkmaktadır.¹⁴³

e. Medya İlişkileri

Diğer bir dış imaj yaratma unsuru da medya ile olan ilişkilerdir. Bir halkla ilişkiler şirketinde müdür olarak görev yapan Herb Baus'un dediği gibi, “ Bir organizasyon hakkında inanılan bilgiler, organizasyon hakkındaki gerçek bilgilerden daha önemli olabilmektedir.” Bu yüzden hedef kitlenin kurum hakkında inandıklarıyla, gerçeklerin aynı olabilmesi açısından, pazarlama iletişimi sürecinde en büyük ve en önemli kanal olan medyayla iyi ilişkiler kurmak ve kuruluşu medyaya tanıtmak gerekmektedir. Bu açıdan kuruma dış imaj yaratmada, medyayla ilişkilerin büyük önemi vardır.¹⁴⁴

2.4.1.3. İç İmaj Oluşturmak

İç imaj işletme içindeki atmosferdir. İç imaj, işletmenin çalışanlar üzerindeki ya da çalışanların müşterilere yansıttığı imaj olarak da tanımlanabilir. Olumsuz bir iç imaj, olumsuz bir ün ve kaybedilen müşteriler anlamına gelir.¹⁴⁵

İç imaj oluşturmak, kurumun içindeki hedef kitlelere yönelik imaj yaratma çalışmalarıdır. Dış imajın görevi, müşteriyi satın almak için işletmeye getirmektir. Eğer müşteri içeri girer ve olumlu bir ortamla karşılaşır, dış imaj amacına ulaşmış sayılır. Dış imajdan etkilenen bir potansiyel müşteri, iş yapmak üzere işletmeye geldiğinde işletmede gördüğü kişinin davranışının, kurumun dış imajıyla nasıl uyduğu konusunda bir karar verecektir. Bu karar, işletme açısından müşteriyi kazanmayı ya da kaybetmeyi tayin edecektir.¹⁴⁶

Güçlü bir iç imaj yaratabilmek için; çalışanların gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar şunlardır:¹⁴⁷

¹⁴³ GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, s. 191.

¹⁴⁴ GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, s. 193.

¹⁴⁵ ÖZÜPEK, s. 176.

¹⁴⁶ GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, s. 194-195.

¹⁴⁷ GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, s. 196.

- Çalışanların, bir vizyona ve çalıştıkları işyerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır.
- Yönetimin, kendilerine saygı göstermesine ve patronlarıyla reklâm yönü olmayan eşit ilişkiler kurmaya ihtiyaçları vardır.
- Yönetimle açık, dürüst ve iki yönlü işleyen bir iletişime ihtiyaçları vardır.
- Çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri için, kendilerine fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır.
- İyi yaptıkları işler hakkında tasdik görmeye ihtiyaçları vardır.
- Terfi için fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır.
- Son olarak, sadece bir üretim parçası olarak değil, aynı zamanda bir insan olarak da değer görmeye ihtiyaçları vardır.

2.4.1.4. Soyut İmaj Oluşturmak

Soyut veya manevi imaj, duygularla ilişkisi olan her şeydir. Soyut imaj, müşterilerin ve halkın duygusal boyutu ve egosuyla ilişki kurmadaki başarısıyla ilgilidir. Soyut imaj, işletmenin müşterilerle duygusal bağlantı kurmasını sağlar. Geleneksel imaj programları işletmenin dış imajına ve imajın görsel yönüne odaklanmıştır. Oysa günümüzde yapılan araştırmalar, müşterilerin işletme hakkındaki duygularını içeren soyut imajın; işletmenin uzun dönemde beklediği üne kavuşmasında sayılan görsel elemanların yaptığından çok daha fazla etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Karar vermede 85 / 15 adı verilen formüle göre insanlar karar verirken %85 oranında duygularıyla, %15 oranında ise mantıklarıyla karar vermektedir.¹⁴⁸

Eğer gerçekten güçlü bir soyut imaj yaratılması ve müşterilerin kuruma duygusal olarak bağlanması isteniyorsa; yönetimin ve çalışanların, müşterilere nasıl nazik ve kibar davranılacağı konusunda eğitilmeleri, müşteriyle yapılan iş ilişkilerinde müşterilerin takdir edilme ve kendini önemli hissetme ihtiyacına cevap vermeleri

¹⁴⁸ ÖZÜPEK, s. 180.

gerekmektedir. Soyut imaj; müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve kurumun sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun hedef kitleler tarafından algılanmasıyla oluşturulmaktadır.¹⁴⁹

Tüm faaliyetlerin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşteriye dönük olma ve müşteriye tam tatmin sağlama olduğu sürekli göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Çünkü rekabetin baskısı, şirketleri yaptığını satan olmaktan çıkarıp (ürün dışarı), satılabilirli yapan (pazar içeri) hale getirmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak süreçlerin müşterinin bakış açısına bağlı kalarak iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle bu kuruluşların dışarıdan gelen bilgiyi içeride iyileştirmelere ve uyumlaştırmalara dönüştürmeleri kolaylaşmaktadır.¹⁵⁰

Müşteri tatmininin kurum imajı açısından önemini göstermeyi amaçlayan istatistiklere göre; memnun kalmayan bir müşteri, bunu 10 kişiye anlatmaktadır. Bunların %13'ü de problemi 20 kişiye aktarmaktadır. Bu aşamadan sonra ağızdan çıkan bu olumsuz sözleri düzeltmek için, hiçbir reklâm çabası da işe yaramayacaktır. Diğer yandan memnun kalmış ya da şikâyetleri giderilmiş müşteriler, bu olumlu tecrübelerini yaklaşık olarak 3 ya da 5 kişiye söylemektedirler. Bu nedenle memnun kalmayan her bir müşteri için, 3-4 müşteriye daha memnun etmek gerekmektedir. Bir diğer sonuca göre, yeni müşteriler edinmeye çalışma maliyeti, tekrar arayıp, sorup, temas kurmaya çalışmak da dahil olmak üzere eski müşterileri elde tutma maliyetinin 5-6 katı kadardır. Buna ek olarak, bir müşteri sadakati ve ömrü boyunca o işyeri için değeri tek bir satın almanın bedelinden 10 kat daha fazladır. Bu nedenle kurum imajını korumak veya etkili hale getirmek için tatmin olmuş ve kuruma sadık müşteriler oluşturmak, rekabet ortamında zorunlu hale gelmektedir.¹⁵¹

Sosyal bilincin arttığı günümüzde; güçlü, uzun vadeli ve etkili bir kurum imajı yaratmak için, sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir kurum olmak gerekmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışına sahip kurumlar, hem çalışanları hem de müşterileri tarafından saygıyla söz edilen, güven duyulan kurumlar olarak algılanacaktır. Bu

¹⁴⁹ ÖZÜPEK, s. 180.

¹⁵⁰ Taner ACUNER, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000, Cilt 2, Sayı:2, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm> , (12 Haziran 2006), s.3.

¹⁵¹ GÜZELCİK, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, s. 206.

algılamalar sonucunda, kurumlar hakkında güçlü bir imaj elde edilecektir. Bu amaçla işletmeler eğer çevreye karşı sorumlu organizasyonlar olarak ün kazanarak güçlü bir kurum imajı oluşturmak zorundadırlar.¹⁵²

3. KURUM İMAJININ ETKİLEŞİM İÇİNDE OLDUĞU ALANLAR

3.1. Kurumsal Kimlik Kavramı Ve Tanımı

İşletmelerde kurum kimliği oluşturma çabaları ilk olarak 1907’de bir mimar olan Peter Behrens’in, Berlin’deki büyük AEG Şirketi’nin binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyallerinin tasarımından sorumlu olarak işe alınmasıyla başladığı söylenmektedir. AEG, o yıllarda Almanya’nın endüstriyel gücünün sembolüdür ve dünya çapında 70.000 kişiyi istihdam etmektedir. Behrens ve yaratıcı ekibi; çalışanların lojmanlarından, fabrika binalarına, elektrikli çaydanlık gibi tüketici ürünlerinden, kataloglara ve fuarlara kadar her fırsatta AEG’nin görsel açıdan tanınması için, güçlü bir kurum kimliği ve bu yolla da bir kurum imajı yaratmaya çalışmışlardır. O yıllarda kurum kimliği bir tasarım işi olarak görülmekteydi ve bu anlayışa göre tasarım işini en iyi mimarlar ya da grafikerler yapabiliyordu. AEG’de iyi tasarımın satışları artıracağına, iyi dizayn edilmiş ve iyi görünen ürünlerin ileri teknoloji ve yüksek performans içerdiğine inanılarak, güçlü bir kurum kimliği oluşturma çabalarına girişilmiştir. O yıllarda bu anlayış oldukça etkili sonuçlar vermiştir. 1907’lerde ilk olarak AEG ile başlayan kurum kimliği yoluyla kurum imajı oluşturma çabaları, İtalya’da Olivetti, Britanya’da London Transport, Amerika’da da IBM’le devam etmiştir.¹⁵³

Kurum kimliği, bir firmanın, bir ürün ve hizmetin ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, resepsiyondaki sekreterin kıyafetinden, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir. Kurumsal kimlik, ağırlıklı olarak bir işletmenin görsel kimliği ile algılanmaktadır.¹⁵⁴

Kurumsal kimlik; bir şirketin kendisini ifade etmesine ve insanların şirketi tanımlarken, hatırlarken ilişki kurmalarına izin verdiği anlamlar topluluğudur. Bu

¹⁵² ÖZÜPEK, s. 190-191.

¹⁵³ GÜZELCİK URAI, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, s. 137.

¹⁵⁴ AK, s. 18.

tanıma göre kurumsal kimlik; kurum nedir? Neyi temsil etmektedir? Neyle uğraşır? Bunu nasıl yapar? ve Nereye gitmektedir? sorularının yanıtlarını tanımlayan ve bunlara ışık tutan tüm faktörlerin toplamıdır. Kurumsal kimlik; kurumun sözlü ve görsel tanıtımını, pazar konumlandırmasını ve kurumsal, ticari birim ve ürün düzeylerinde rekabetçi farklılaştırmayı içermektedir.¹⁵⁵

Kurumun kimliği; kurumu diğer kurumlar karşısında farklılaştırması kadar çalışanları da motive eden, bir çatı altında toplayan ve çalışanları da diğer rakip firmalardaki çalışanlardan farklı kılan bir etkiye sahiptir. Çünkü kurum kimliği o kurumda çalışanların oluşturduğu kurum kültürünün de adıdır.¹⁵⁶

Bir tanıma göre kurum kimliği, “herhangi bir kuruluşun özel vasıtaları, hava taşıtları, logosu, tipografisi, renk düzenlemeleri, giysisi, üniforması, işareti, ilan panoları, sergileri, flamaları, kül tablası, kravat, kol düğmesi, çatal ve bıçak gibi sofraya takımı aletleri ile görsel ve fiziksel biçimde temsili” şeklinde açıklanmaktadır.¹⁵⁷

Abratt’ a göre kurum kimliği, kurumun dışarıdan kişiler tarafından tanınması, diğer kurumlardan ayırt edilebilmesi ve kurumu temsil ve sembolize edebilmesi şeklinde gözlemlenebilmektedir.¹⁵⁸

Kurum kimliği “kuruluşun stratejik olarak planlanmış ve uygulamaya konulmuş kendini (kurumsal varlığını) istenilen imaj temelinde tanıtmış biçimidir. Çalışan motivasyonunu artırır, kurumun ilişkide olduğu önemli dış gruplarda güven duygusu yaratır, tüketicilerin ve mali grupların hayati önemini teslim eder. Diğer bir ifadeyle, kurumun iyisiyle kötüsüyle kendini ifade yoludur ve iyi kullanıldığında elle tutulur geri dönüş sağlayarak kuruma faydalı olur.”¹⁵⁹

¹⁵⁵ GÜZELCİK URAI, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, s. 141.

¹⁵⁶ Ercan KAŞIKÇI, *Para-Mosyon Pazarlamasının 7 P’si*, İstanbul:Kariyer Yayıncılık İletişim Hizmetleri Ltd. Şti., 2002, s. 85.

¹⁵⁷ AKINCI VURAL, s. 179.

¹⁵⁸ Sandra M. OLIVER ve Anthony Clive ALLEN, “Reputation And Leadership In A Public Broadcast Company”, Sandra M. OLIVER (ed), *Handbook Of Corporate Communication And Public Relations: Pure and Applied* içinde (255-265), New York:Routledge, 2004, s.257.

¹⁵⁹ DAVIS, s. 58.

3.1.1. Kurum Kimliğinin Temel Unsurları

3.1.1.1. Kurumsal Davranış

Kuruluşun, üçüncü şahıslara karşı davranışı olan kurumsal davranış, kuruluşun hizmet ettiği amaçlar ve hedeflerinde yansımaları bulmaktadır. Örneğin; kurumsal davranışın iç ilişkilerdeki yansımaları, işe başlama dönemindeki davranış, yönetici konuşması, iletişim tarzı ve kriz çatışma davranışı iken dış ilişkilerdeki yansımaları, seçme ve işe başvurma yöntemi, müşteriyle konuşma tarzı, şikâyetleri ele alma tarzı, pazar ortaklarına karşı davranış olarak sıralanmaktadır.¹⁶⁰

Kurumsal davranış, kurum içindeki çalışanları birer ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak gördüğü için, onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan bir ortam yaratmaya çalışır.¹⁶¹

3.1.1.2. Kurumsal Dizayn

Kurumsal kimliğin en güçlü algılandığı bölümdür. Çünkü, başarılı ya da başarısız her görsel kimlik, bizlere o veya bu şekilde o firma / markanın arkasında nasıl bir işadama, nasıl yöneticiler, nasıl bir işletme anlayışı ve nasıl bir felsefe olduğunu fazlasıyla göstermekte, o firma / ürün / hizmet / marka hakkında bir sürü mesaj vermekte, tümüyle bir imaj oluşturmaktadır.¹⁶²

“Kurum dizaynı” kavramı bir kuruluşun görünümünün kurum kimliği hedefine uygun olarak birbiriyle uyumlu olan tüm görülebilen unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını kapsar. Bir kurum dizaynı, sadece bir kurumun dizaynını oluşturmak için yapılmamalıdır, kurum dizaynı kurum kimliğini net ve şeffaf bir biçimde yansıtmalıdır. Bu esnadaki yaratıcılık unsuru bağımsız bir oluşum değildir, tüm kurum kimliği kavramının sağlam bir parçasıdır.¹⁶³

¹⁶⁰ AKINCI VURAL, s. 180.

¹⁶¹ ÖZÜPEK, s. 138.

¹⁶² AK, s. 163.

¹⁶³ OKAY, s. 125.

3.1.1.3. Kurum Felsefesi

Felsefe, kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kuruluşun, hedeflerinde, mikro ve makro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde anladığı olan kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden oluşmaktadır.¹⁶⁴

Kurum felsefesi Richter'e göre yönetim kurallarının bir sistemidir, bunları belirleyen ise ahlaki değer tutumlarıdır. Burada ifade edilmesi gereken de kuruluşun anlayışıdır, çünkü kuruluş yönetiminin kuruluşa ve ilgili çevresine yönelik tüm ekonomik, toplumsal ve ahlaki değer veya gerektiğinde hedef düşüncelerini içermektedir.¹⁶⁵

3.1.1.4. Kurumsal İletişim

İletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak da tanımlayabileceğimiz kurumsal iletişim, kurumsal davranışın etkinliğini iletmekte ve bu süreçte reklâm, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, personel iletişimi gibi araçlardan faydalanmaktadır. Hedefi ise, tüm iç ve dış hedef kitlelerin kurum hakkındaki tutumunu etkilemek veya değiştirmektir. Kurumsal iletişimin iç ilişkilerdeki yansımaya örnek olarak sözleşmeler, personel yayınları, rapor tarzı, eğitim ve personele yönelik düzenlemeler verilebilir. Dış ilişkilerdeki yansımada ise, çalışma raporu, doğrudan azarlama çalışmaları, ilanlar, “açık kapı” günü ve basın düzenlemeleri örnek olarak verilebilir.¹⁶⁶

Kurumun hedef grubunu sistematik bir şekilde etkileme çabalarıdır ve buradaki ana hedef başarılı bir imaj oluşturmaktır. Kurumsal iletişim tedbirleri diğer unsurlara göre daha ayrıntılı hazırlanmış faaliyetlerdir ve doğrudan imajı şekillendiren araçlardır. Kurumsal iletişim adına yürütülebilecek başlıca faaliyetler kurum içi iletişim, halkla ilişkiler, sponsorluk, kurumsal reklâmcılık, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamadır. Her biri oldukça kapsamlı bir çalışma gerektiren bu alanlar, belirli bir felsefe ve ortak

¹⁶⁴ AKINCI VURAL, s. 180.

¹⁶⁵ OKAY, s. 111.

¹⁶⁶ AKINCI VURAL, s. 181.

görsel tasarım ile uygulandığında, kurumun imajını istediği gibi götürebileceği faaliyetlerdir.¹⁶⁷

3.2. Kurumsal Kültür

3.2.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının etimolojik kökeni latince'deki "Cultura" sözcüğüne dayanır. "Cultura" sözcüğü yine latince'deki colere fiili ve cultus isminden türemiştir. 18. yüzyıldan önce "Cultura" sözcüğü ekip biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılıyordu. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır.¹⁶⁸

Antropolog Margaret Mead kültürü paylaşılan davranış modelleri olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte davranışları gözlemlemek yeterli değildir. Önemli olan davranışın nedenidir çünkü aynı davranışlar farklı anlamlara ve farklı davranışlar aynı anlamlara gelebilmektedir.¹⁶⁹

Kültür kavramının ayrıntılı açıklamasını yapan Bozkurt Güvenç, antropolojide kullanılan dört kültür kavramlaştırmasından söz etmektedir. Buna göre¹⁷⁰

- Kültür, bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Belli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir.
- Bir dizi sosyal sürecin bileşkesidir.
- Bir insan ve toplum kuramıdır.

Bu tanımla kültür, bir toplulukla özdeş bir yapıyı, bir yapı içindeki sosyal etkileşimleri, belirli bir tarihsel süreci, birey ve topluluğa ilişkin kurgulamayı ifade etmektedir.

¹⁶⁷ ÖZÜPEK, s. 139.

¹⁶⁸ Göksel ATAMAN, *İşletme Yönetimi*, İkinci Baskı, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2002, s. 503.

¹⁶⁹ Susan C. SCHNEIDER ve Jean-Louis BARSOUX, *Managing Across Cultures*, Prentice Hall Europe:Pearson Education Limited, 1997, s.19.

¹⁷⁰ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, s. 326.

Smircich, çeşitli kültür kurumlarını bir araya getirmiştir. O'na göre kültür, kurumu bir arada tutan sosyal ya da normatif yapıştırıcıdır; kurum üyelerinin paylaştığı değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları açıklar.¹⁷¹

3.2.2. Kurum Kültürü Kavramı, Tanımı Ve Özellikleri

Kurum kültürü, özellikle 1980'li yılların başından itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir konudur. Deal ve Kennedy; “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımladıkları kurum kültürünü, “kurumun çalışma biçimi, ücretleme sistemi ve işgörenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu” ile yakından ilişkilendirmişlerdir.¹⁷²

Kurumlar farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer kurumlardan farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “kurum kültürü” olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden, bakıldığında ise, işletme veya kurum kültürü bir alt kültürdür.¹⁷³

Kurum kültürünün kapsamında; fiziksel objelere verilen anlamları gösteren semboller, mesleki dil, şakalar, şarkılar, sloganlar ve dedikodulardan oluşan kurumsal dil, kuruluşun geçmişine ait hikâyeler, çalışanlara ve müşterilerine nasıl davranılacağına dair politikaları içeren kurum felsefesi, uyulması gereken çalışma kurallarını, örgütte doğru ve yanlış olan çalışma davranışlarını belirleyen normlar, ulaşılma arzusu duyulan ideal hedefleri temsil eden dürüstlük, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık, başarı gibi kurumun paylaşılmasını beklediği davranış biçimlerini ifade eden değerler, belli bir zaman içerisinde sisteme mal olmuş bilinçaltı düzeyde kabul görmüş ve kuşku duyulmayan temel var oluş ilkeleri sayılan varsayımlar bulunmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷¹ Nevin ŞİMŞEK ve Mehmet FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya:Tablet Kitabevi, 2005, s. 8.

¹⁷² ŞİMŞEK ve FİDAN, s. 31.

¹⁷³ EREN, s. 135.

¹⁷⁴ TORTOP ve Diğerleri, s. 37-38.

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir. Kurum kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kollektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan, bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgu olarak da nitelendirilmektedir.¹⁷⁵

Başka bir tanıma göre kurum kültürü; tüm personelin davranışlarını ve kurumun genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarabilen değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür.¹⁷⁶

Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Kurumlarda birey ve grup davranışını belirleyen kurum kültürü, kurumun üst düzey yönetimi tarafından yaratılmış olabileceği gibi, zaman içinde kendiliğinden de gelişmiş olabilir. Her ne kadar elle tutulup gözle görülmese de, odadaki hava gibi kurumda olan her şeyi sarıp etkilemektedir. Kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan kurum kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her kurumda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁷

Edgar H. Schein, kurum kültürünü üç düzeyli bir hiyerarşik model olarak gösterir:¹⁷⁸

- a. En düşük düzey, bilinçsiz, temel sayıtlılar adı verilen, doğru kabul edilen inanç, düşünce ve duyguları içerir.
- b. Kurumun benimsenmiş değerleri adı verilen strateji, amaç ve felsefesini kapsar.

¹⁷⁵ AKINCI VURAL, s. 43.

¹⁷⁶ ATAMAN, s. 520.

¹⁷⁷ ŞİMŞEK ve FİDAN, s. 19.

¹⁷⁸ ŞİMŞEK ve FİDAN, s. 18.

- c. En üst düzey, kurumun yapısını ve işlemlerini içerir ve artifaktlar olarak gösterir.

Kurum kültürü tanımlarının çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:¹⁷⁹

Paylaşılan değerler: öncelikle tüm tanımlarda kurum üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir. Örneğin bir firmada, sorunlardan dolayı müşterilerle tartışmak hoş görülmebilir. Burada ortak değer, “müşteri her zaman haklıdır” biçiminde ifade edilir. Bu değere göre, müşteri ile tartışmamak kabul edilen; tartışmak ise kabul edilmeyen davranış tarzıdır. Ancak başka bir firmada, tam tersi biçimde çıkan bir sorunu araştırmak, müşteri ya da çalışan olsun sorumluyu bulmak geçerli davranış biçimi olabilir.

Değerlerin doğruluğu: ikinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu değerler bütünüünün kurumun üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler; yazılı değildirler ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtürler.

İşlevsel yaklaşım: Kurum kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı da görülmektedir. Birçok tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan kurumsal varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.

Ortak kültürel unsurlar: yapılan tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Kurum içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikâyelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

¹⁷⁹ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, s. 332-333.

3.2.3. Kurum Kültürünün Boyutları

Organizasyonlar arasında farklı kurum kültürlerinin oluşması belirli boyutlar ya da özellikler açısından farklılaşmanın bir sonucudur. Bunlar arasından bazıları insan kaynakları yönetimi açısından özellikle önemlidir.¹⁸⁰

- Bireysel özgürlük düzeyi: Organizasyonlarda çalışanların karar alma ve uygulamada sahip oldukları güç, sorumluluk düzeyi, bağımsızlık ve kullanabilecekleri fırsatların derecesi
- Yapı: Organizasyonel yapı ve işleyişin katılığı ya da esnekliği, kuralların ve düzenlemelerin yoğunluğu, çalışanların doğrudan kontrolüne yönelik eylemlerin düzeyi
- Destek: Çalışanlara sağlanan rehberlik ve danışmanlık desteğinin ve gösterilen yakınlığın derecesi
- Takdir ve ödül anlayışı: Organizasyonda bireysel ve takım performansını ölçme ve değerlendirme yaklaşımı, takdir ve ödül sisteminin işleyişi, ödüllendiren tutum ve davranışların niteliği
- Çatışma yönetimi: Çalışanlar ve takımlar ya da departmanlar arasındaki çatışmaların nasıl algılandığı, ne kadarının hoşgörü ile karşılandığı ve farklılıkların nasıl yönetildiği
- Risk almaya karşı tutum: Çalışanların risk üstlenmeleri, girişken ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirme ve özendirme derecesi

3.2.4. Kurum Kültürü Özellikleri

Kurum kültürü özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar;¹⁸¹

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici

¹⁸⁰ BARUTÇUGİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 208.

¹⁸¹ EREN, s. 158.

ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarda ortaya çıkar ve tüm çalışanları etkiler.

- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletilmeli, hikâyeler anlatılmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır.

- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmalıdır. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır.

3.2.5. Kurum Kültürü Önemi

Kurum kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan, iş yapma metotlarını yansıtmaktadır. Kurum kültürü, örgütte yönetimin değişimi ve performansın arttırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirilmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmaya çalışmaktadır.¹⁸²

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel

¹⁸² AKINCI VURAL, s. 63.

kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.¹⁸³

Araştırmacılar Steinmann ve Scheyögg güçlü bir kurum kültürünün kurum için hem olumlu, hem de olumsuz etkileri olabileceğini belirlemişlerdir. Bu araştırmacılara göre kurum kültürünün olumlu etkilerini şu şekilde sıralamamız mümkündür:¹⁸⁴

- Güçlü bir kurum kültürü kurumdaki karmaşayı azaltmasından dolayı, davranış oryantasyonu sunar. Çalışan bu sayede nerede ne şekilde davranması gerektiğini bilebilmektedir.
- Güçlü kurum kültürlerinde, şeffaflığa dayanan geniş iletişim ağları söz konusudur. Bu şekilde bilgiler çok daha güvenli bir biçimde yorumlanmakta ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır. Yani güçlü bir kurum kültürü etkili bir iletişim ağının oluşmasını desteklemektedir.
- Güçlü kurum kültürü hızlı bilgi işlemi ve karar vermeyi sağlamaktadır. Kurum için ortak bir dil, istikrarlı bir tercih sistemi ve kabul edilmiş bir vizyon hızlı birlikteliğe veya sürdürülebilir uzlaşmalara yol açmaktadır.
- Kurum kültürü plan ve projelerin hızlandırılmış uygulanmasını sağlamaktadır.
- Kurum kültürü düşük bir kontrol gereği sağlamaktadır. Oryantasyon örnekleri çalışanlar tarafından sindirildiği ve bunlar tarafından (bilinçsiz bir biçimde) uyulduğu için, şeffaf bir denetleme ihtiyacı olmaz.
- Kurum kültürü yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır. Kurum kültürünün yönlendirici gücü ve kurumun merkezi değerlerine (vizyon) karşı duyulan sürekli sorumluluk, kurum için harekete geçme ve onun değerlerini dışa doğru temsil etmek için çalışanlarda büyük bir istek / hazırlılık duygusu oluşturmaktadır.

¹⁸³ EREN, s. 168.

¹⁸⁴ OKAY, s. 236-237.

- Ortak oryantasyon örnekleri korkuyu azaltıp sağlamlık ve kendine güvenin gelişimini sağlamaktadır. Bu da çalışanların işten “kaytarmalarını” engellemektedir.

Steinmann ve Scheyögg’ün saptamış olduğu güçlü bir kurum kültürünün olumsuz etkilerini ise şu şekilde sıralamamız mümkündür:¹⁸⁵

- Derine yerleştirilmiş olan değer sistemleri ve bunlardan gelen oryantasyon gücü, kolayca hükmedici bir güç haline gelmektedir. Bu da mevcut olan kültüre karşı olan eleştiri ve tehlike sinyallerinin gözden kaçabilmesine neden olabilmektedir.

- Güçlü bir kurum kültürü yeni oryantasyonları bloke edebilmektedir. Güçlü kurum kültürlerinin değişimi şüphelidir. Kimliklerini tehlike altında gördüklerinde değişimin her türünü reddetmektedirler.

- Yeni fikirler karar sürecini giriş bulsa dahi, güçlü kurum kültürleri bir engel haline gelebilmektedirler. Geçerli olan çalışma uygulamasıyla karşılaştığında söz konusu olan kuruma uygun fikirler ise, güçlü kurum kültürleri üstündür. Ancak derin ve temel değişim söz konusu olduğunda, sağlam bir kültür yapısı bir engel haline gelebilmektedir.

- Yeni fikirlerin ele alınışı ve işlenmesi yüksek derecede açıklık, eleştiriye hazırlılık ve girişkenliği şart koşar. Güçlü kurum kültürleri duygusal bağlantıları nedeniyle buna çok uygun değildirler. Bireyler kendi düşüncelerini ifade etmede, eleştiri yapmada çekingen davranabilirler.

- Güçlü kültürler belli bir çapta uygunluğu zorunlu kılmaktadırlar. Olumsuz görüşler, düşünceler vs. kültürel değerlerin lehine geri plana itilmektedir.

¹⁸⁵ OKAY, s. 237-239

3.2.6. Kurum Kültürü Yararları

Örgüt kültürünün taraflara sağladığı belli başlı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁸⁶

- Örgüt kültürü; çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve duyarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü; iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir.
- Örgüt kültürü gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerinde olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak yetişip gelişebilirler.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireylere birbirine ve işletmeye bağlar.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.
- Örgüt kültürü; “semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyelerle” nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da, örgütsel yaşamı sürekli kılabilir.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanabilir.

3.3. Kurumsal İtibar

Bazı şirketler eğitilmiş, aktif, çok yönlü ve doğal yetenek sahibi bireyleri bünyesine çektiği gibi, bunları elinde tutabilen bir yapıya sahiptir. Bunlar, çalışma gruplarını yaratıcı, kararlı ve üretken insanlardan oluştururlar. Böylelikle, rakipleri

¹⁸⁶ ŞİMŞEK ve Diğerleri, s. 36-37

karşısında avantajlı bir konum elde ederler. Bu konumu elde edebilmek, öncelikle mükemmel bir itibara sahip olmayı gerektirir. İtibarın, biri insana, diğeri ise işe dayalı iki boyutu bulunmaktadır. İnsani boyutunu, şirketin çalışanlarının oluşturduğu söylenebilir. İşe dayalı boyut ise, şirketin geçmişteki performansına ve gelecekteki muhtemel gelişimine ışık tutan finansal portre ve bunun yansımalarına bağlı olarak şekillenmektedir.¹⁸⁷

Amerikan Heritage Sözlüğü kurumsal itibarı; “Hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri” olarak tanımlamaktadır. Kurumsal itibar, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici etkilerini ifade etmektedir.¹⁸⁸

Profesör Charles J. Fombrun’a göre kurumsal itibarın tanımı aşağıdaki gibidir;¹⁸⁹

- Kurumsal itibar, bir şirketin en önemli değeridir.
- Kurumsal itibar, o kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir.
- Kurumsal itibar, sosyal paydaşların o kurumla kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eder.
- Kurumsal itibar, bir kurumun tüm sosyal paydaşları ile geliştirdiği “net” imajını gösterir.

İyi bir kurum imajının ve kurum itibarının işletmeye temel olarak üç açıdan değer kattığı söylenebilmektedir. Bunlar;¹⁹⁰

a. Finansal açıdan kattığı değer: İtibarın bir değeri vardır ve bu finansal olarak ifade edilebilmektedir. Rowtree Mackintosh’un 1988’de İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınması marka itibarının ne kadar değerli olduğunu açık biçimde göstermektedir. Rowtree’nin tesisler ve stoklar biçimindeki fiziksel

¹⁸⁷ BAKAN, s. 76.

¹⁸⁸ GÜZELCİK URAL, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, s. 171.

¹⁸⁹ ARIN DÖRTOK, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, İstanbul:Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 2004, s. 58.

¹⁹⁰ Ebru GÜZELCİK URAL, “İtibar Yönetimi Değer Yaratıcı Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2 (83-93), Aralık 2002, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d2/M00025.pdf>, (14 Kasım 2006), s. 88-90.

varlıkları, satın alma fiyatının beşte biridir. Nestle'nin ödediği paranın geri kalan beşte dördü, Rowtree'nin pazarlama knowhow'u, altyapısı ve mükemmel geleneksel kurum imajı ile önemli markaları biçimindeki itibarını satın almak için ödemiştir.

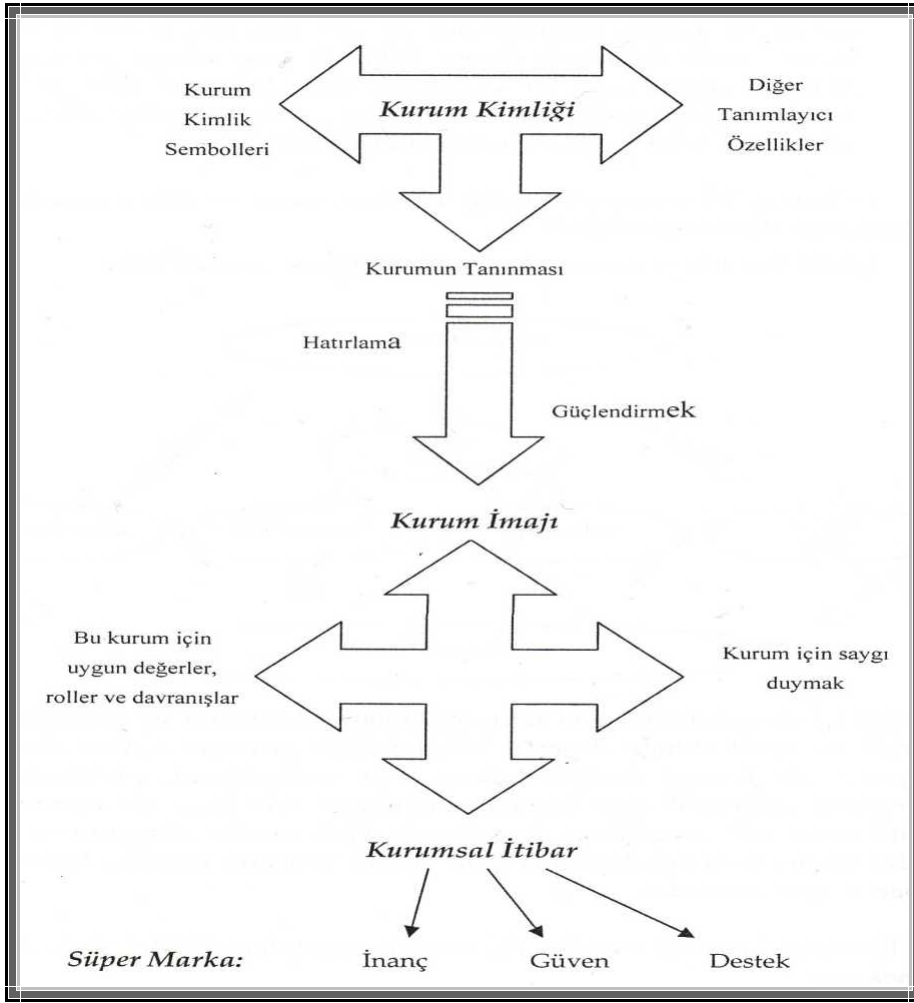
b. Pazar açısından kattığı değer: İyi bir itibarın işletmeye Pazar payını genişletmesi açısından da değer kattığı görülmektedir. Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda çok kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görerek, Pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar.

c. İnsan kaynakları açısından kattığı değer: İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedir.

3.4. Kurum Kimliği, Kurum İmajı Ve Kurumsal İtibar İlişkisi

“Bir organizasyonun kimliği üyelerin varolan karakterlerden hangisine inandığını tarif eder, kurumun imajı organizasyonun dışındaki insanların kurumu ayırt etmeleri için kullanılan ve inanılan kurum üyelerinin davranışlarının tarifidir. Kurum imajı itibardan farklıdır, itibar organizasyona dışardan atfedilen gerçek niteliklerin tanımıdır; fakat imaj kurum dışındaki hedef kitlenin ne düşündüğünün iç hedef kitlelerce değerlendirilmesinin tanımıdır. Kurum kimliği de kurum imajı da kurum üyelerinin düşüncelerinde organizasyonun içerdiği yapılardır”.¹⁹¹

¹⁹¹ Müge ELDEN, Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki, **Yeni Düşünceler Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, Ege Üniversitesi Matbaası, 2005, s. 56.



Şekil 5

Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki

Kaynak : Ebru GÜZELCİK URAL, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2006, s. 174.

Şekilde görüldüğü gibi kurumsal kimlik, bir kurumu tanımaya yardımcı olmaktadır. Kurumsal imaj, bir kurum hakkındaki inançlar ve hislerdir. Kurumsal itibar ise değer temelli bir yapıdır. İyi bir kurum kimliğinin kurum imajı üzerinde iki muhtemel etkisi vardır. Birincisi kamuoyu kimlik sembolleri ile şirket arasında doğru bir ilişki kurabilir. Örneğin “bu Mc Donald’s’ın altın kemerleri”. Sonra bu kimlik sembolleri, kamuoyunun kurum hakkındaki imajı hatırlamasını sağlayacaktır. Bunlar zihindeki resim ve/veya duygusal fikirler olabilir. Buna göre imaj tanımı bu yapının iki bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir; mantıksal bileşen ve duygusal bileşen. Bunların ikisi de gereklidir ve genellikle insan zihninde her ikisi de aynı anda yaşanır. Her ikisi

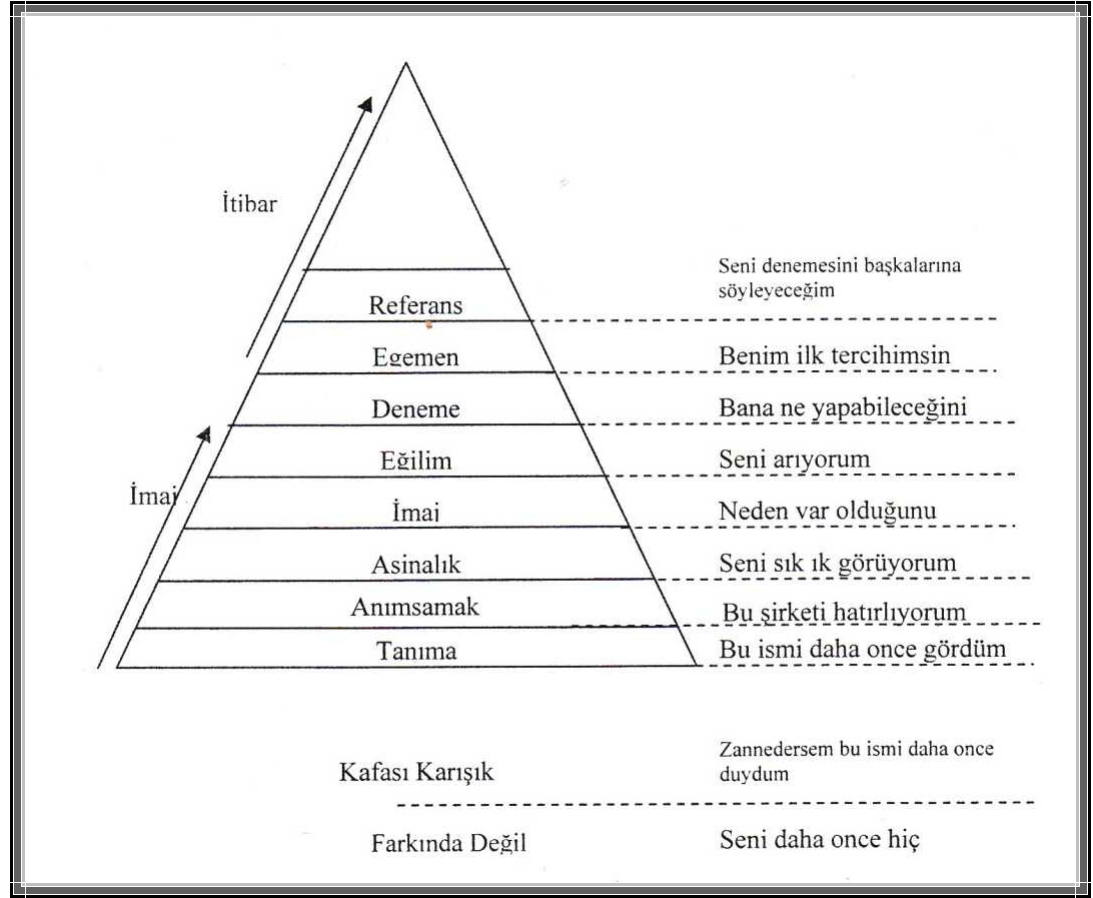
bir araya gelerek kurum hakkındaki genel imajı oluştururlar. Duygusal bileşenin rolü bireylerin şirkete karşı tepkilerini harekete geçirmektir. Duygudan yoksun inanışlar etkili değildir. Aynı şekilde inançtan yoksun duygular da heyecan uyandırabilir ancak bireyi mantıksal olarak hangi şirketin en iyisi olduğu bilgisinden mahrum bırakacaktır. Eğer şirket hakkındaki bazı inanç ve duygular kişinin doğru kurum davranışı değerleri ile örtüşüyorsa, kurum o birey için iyi bir itibara sahip olacaktır. Bu aynı şekilde i (alışanlar) ve dış (müşteriler) paydaşlar için de geçerlidir. Bunun sonucu olarak iyi bir kurum itibarı, şirketin imajı ile bireylerin değerleri arasında sıkı bir birlikteliği temsil etmektedir. İnsanların değerlerinin şirketlerin itibarını ve davranışlarını nasıl etkilediğine bir diğer örnek de; Body Shop firmasının kendini nasıl konumlandırığıdır. Anita Roddick firmayı çevreye değer veren kuruluş olarak konumlandırmıştır. Roddick şirketin amacını kurallar çerçevesinde kazanç, adil ticaret, çevresel çalışmalar, toplumsal gelişme ve etkinlikten oluşan şirket felsefesi ile tanıtmıştır. Body Shop'un dükkânları yeşile boyalıdır, ürünleri doğal malzemeden yapılmıştır ve ürünler hayvanlar üzerinde test edilmeden geliştirilmiştir. Birçok Body Shop müşterisi için bu ürünlerin sosyal değerler ile çok sıkı bağlantısı vardır. Benzer bir diğer örnek ise; İngiliz perakende mağazası olan Marks & Spencer itibarını “neden sorulmayan geri alma politikası” ile oluşturmasıdır. Operasyonel olarak iyi bir itibara giden yol; arzulanan imajı (inanç ve duygular seti) dizayn etmek ve daha sonra bunu paydaşlar için önemli olan bir veya daha fazla değerle ilişkilendirmekten geçmektedir. Paydaşların değerleri ve kurumun imajı ile sıkı bir bağ olduğu zaman organizasyonun iyi itibarı bir süper marka haline dönüşebilir. Bu aşamada şirket takdir ve saygı görmektedir. Bu da paydaşların kuruma güvenmelerini, inanmalarını ve destek vermelerini sağlayacaktır.¹⁹²

Bir firmanın kurum imajı, değişik kişilerde, değişik etkiler yaratabilir. Ancak kurumsal kimlik, ilgilenen herkes üzerinde hep aynı etkiyi yapar. Örneğin; Türkiye'ye gelen bir kişi, Havaş'ın görsel kimliğini birden algılayamayabilir. Çünkü yerel firmaların kurum imajları da, insanlar üzerindeki etkileri de yereldir. Ancak aynı kişi British Airways, Apple, Coca Cola ya da DHL gibi firmaları hemen algılar. Çünkü bu

¹⁹² GÜZELCİK URAL, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, s. 175-176.

firmalar uluslar arası firmalardır ve kurumsal kimliklerinin belli bir etki gücü vardır, herkes onları kendi ülkesinde, bir şekilde mutlaka görmüştür ve bir fikir sahibidir.¹⁹³

Dowling şekilde “İmaj-İtibar Piramidi” adını verdiği modelde; bireylerin kurumun farkına varması ve tanınması ile başlayan imaj serüveninin hangi aşamaları geçerek tercih etme ve referans verme ile itibara dönüştüğünü açıklamaktadır.



Şekil 6
İmaj- İtibar Piramidi

Kaynak: Ebru GÜZELCİK URAL, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2006, s. 176.

¹⁹³ AK, s. 171.

4. HEDEF KİTLELER AÇISINDAN KURUMSAL İMAJ

Bir kuruluşla ilgili, tek ve uyumlu bir imajın mevcut olması temel gereklilik olmakla birlikte, kuruluşun farklı uygulamalarından farklı biçimlerde etkilenen birden fazla hedef kitlesi olması nedeniyle, her birinin gözünde farklı imajın oluşabilmesi söz konusudur. Bu durum, imajın oluşması değil, oluşturulmasına yönelik çabaların temelinde yatan gerçeklerden biridir. İşletmeler, hedef kitlelerini oluşturan farklı kesimlerin işletmeye bakış açılarını, farklı yöntemlerle etkileme gayreti içerisinde dir.¹⁹⁴

Kuruluşların hedef kitlelerini, iç ve dış olmak üzere iki kategoride ele almak mümkündür. İç hedef kitleler arasında, kuruluş içerisinde bulunan ofis elemanları, denetçiler, yöneticiler, hissedarlar ve direktörler kurulunun üyeleri yer almaktadır. Dış hedef kitleler arasında ise, doğrudan kuruluşla bağlantılı olmayan basın, hükümet, eğitimciler, müşteriler, toplumsal çevre ve tedarikçiler bulunmaktadır.¹⁹⁵

5. KURUM İMAJI ÖNEMİ

21. yüzyıla giren işletmeler artık kurum imajı kavramının önemini kavramakta ve yeni imaj kavramıyla ilgili olarak şu gerçekleri kabullenmektedirler:¹⁹⁶

- Kurum imajı, işletmenin diğer pazarlama ve yönetim çabaları doğrultusunda elde ettiği başarı seviyesi üzerinde doğrudan etkisi olan, çok önemli stratejik bir kavramdır.

- Tutarlı bir kurum imajının, işletmenin bütün bölümlerine entegre edilmesine ihtiyaç vardır.

Grafik tasarımdan farklı olarak, günümüzde iyi bir kurum imajı;¹⁹⁷

- İşletmelerin daha geniş ve tanımlanabilir hedefleri başarabilmeleri için işletmeye, yol haritası olur, dürtü ve enerji verir.

¹⁹⁴ PELTEKOĞLU, s. 367.

¹⁹⁵ BAKAN, s.46.

¹⁹⁶ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 153.

¹⁹⁷ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 156.

- İşletmenin kendi ve müşterileri arasındaki çelişkili ve bazen çakışan ihtiyaçlarını dengelemelerini sağlar.
- Beklenmeyen durumlarla etkili olarak başa çıkmak için stratejilerin yerine getirilmesinde, doğru yöntemlerin kullanılmasında yöneticilerin iç yapı yerine, elemanlarına daha çok güvenmelerini sağlar.
- Çok kültürlü takım çalışmasını ve eleman farklılığını değerlendirir.
- Stres ve eleman problemleri yaratmadan proje takımlarının oluşmasını, formasyonunu ve atanmasını sağlar.
- Bilgi ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirildiği bir ortam yaratır.
- Değişimin cesaretlendirildiği, korkulup, sakınılmadığı ve büyük bir güçle başa çıkıldığı esnek bir ortam yaratır.
- İşletmenin marka, ürün ve hizmetlerine değer katar.
- Hedef kitlelerle iki yönlü iletişimi geliştirmek için stratejiler kullanır.

Halkın kurumu algılaması olan imaj, uzun vadede başarı için önemlidir. Çünkü iyi bir imaj, hedeflenen kitlelerin o kuruluşu iyi bir şekilde tanınması, onun hakkında doğru ve olumlu izlenime sahip olması ile oluşmaktadır. Bu da kurumun uzun süre ayakta kalması için şarttır.¹⁹⁸

Kurum imajı kuruluşun ürün ve hizmet markalarının imajları kadar önemlidir zira o kuruluşu bir kimliğe büründürerek tutumundan beklenenler için bir zemin hazırlayan değer ve özellikler kazandırır. İyi tasarlanmış kurum imajının değeri üzerine çeşitli yorumları itibarına bağlıdır ve bu zihinsel resimlerin, çoğunlukla gayri resmi olarak, paylaşıldıkça kümülatif bir etkisi olabilir. Kuruma atfedilen mantıksal ve mantık

¹⁹⁸ Ayşe YORULMAZ, **Kurum İçi İletişimin Verimlilik Ve İmaj Üzerine Etkisi**, Marmara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s. 91-92.

dışı anlam kümeleri karıştırılabilir ve tanım yitimine yol açar ve böylece yüklenilmeye çalışılan değerler çelişkiler ya da anlaşılammak nedeniyle bulanıklaşır.¹⁹⁹

6. EĞİTİMİN KURUM İMAJINA ETKİSİ

Eğitim ve ücretleme işlevlerinin organizasyonun imajını ve markasını “çalışılabilecek harika bir yer” olarak yaratmada kilit sorumlulukları olduğunun kabul edilmesi gerekir. Örneğin, başvuruları incelerken adaya işten ne beklediğini sorduğunuzda, eğitim ve geliştirmenin listede ilk beş neden arasında olduğu gözükmektedir. Maalesef, dışardan yapılan başvurularda adayların şirketin eğitim ve gelişim programları hakkında bilgi bulmaları zordur. Bunun nedeni eğitim departmanlarının halkla ilişkilerde, pazarlama ve marka yönetiminde aktif bir rol oynanamamasıdır. Şirket adaylara, markasını ve işi satmalıdır. Eğitim ve geliştirme ve ücretleme işlevleri bu iki rolü satmada önemli bir yer kaplar. Firmalar kurumsal imaj oluşturma ve işgörenleri geliştirme ve ödüllendirme yönünden tanınırlık yaratmalıdırlar.

Maalesef, insan kaynakları işlevleri, halkla ilişkiler ve pazarlamanın bütün imaj oluşturma çabalarını uygulamalarını beklemektedir. Birçok eğitim ve geliştirme departmanı imaj oluşturmada çok az yer alır. Bu seçme ve yerleştirmeyi önemli ölçüde etkilemektedir çünkü işgörenler eğitim ve geliştirme ve ücretlemedeki özellikleri göremezlerse bunları dışarıdaki diğer profesyonellere anlatmakta istekli olmazlar. Bu da başvuranların kalitesinde olumsuz etki yapar.²⁰⁰

Etkili bir eğitim çalışanların örgüt amaçlarını özümsemelerini ve örgüt için daha iyi bir imaj oluşturmalarını sağlar. Çalışanların niteliği örgütün niteliğini göstermektedir. Çalışanlar ne kadar iyi olurlarsa ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasında itibarı o oranda artacaktır.²⁰¹

Gordon Lewis’e göre, kuruluş dışında olumlu imaj oluşturabilmek, ancak çalışanlarda yaratılan olumlu imaj ile mümkündür.²⁰² Çalışanların işleri ve örgütleri ile

¹⁹⁹ DAVIS, s. 57.

²⁰⁰ John SULLIVAN, *Training And Compensation's Role In Recruiting And Branding*, San Francisco State University, 2000, Makale 125, s.1. <http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15s125.htm>,____(20 Mayıs 2007), s. 1.

²⁰¹ ARGON ve EREN, s. 212-214.

²⁰² PELTEKOĞLU, s. 339.

bütünleşmelerinin temelinde iletişim yatmaktadır. Çalışanların fikir ve görüşlerinin sorulması, kendilerini ifade etme ortamlarının artırılması, onların örgütü ve amaçlarını benimsemelerini, yüksek moral ile çalışmalarını ve verimli, etkin olmalarını doğuracaktır. Yapılan araştırmalar, çalışan tatmini, güveni ve moralini en çok etkileyen konunun iletişim olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle, iş tatmini ve iş motivasyonunun, kuruluş içindeki iletişim kalitesinden doğrudan etkilendiğini belirtmek mümkündür.²⁰³

Müşterilerin güven ve sempatisini kazanarak onların gözünde olumlu bir imaj yaratmak için, mevcut ve muhtemel müşteri kitlesi ile sağlam ilişkiler kurulmalıdır. Burada, kitle iletişim araçlarından yararlanılabileceği gibi, yüzyüze iletişim metodu da etkin bir biçimde kullanılabilir. Olumlu bir imaj yaratmada, personelin müşteriye yaklaşımı etkili olmaktadır. Vitrini olan işletmelerde, kuruluş hakkında müşteride kalacak ilk izlenimin, müşterilerle ilişki kuran personelin yaratacağı izlenim olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu tür örgütlerde, vitrin personelinin seçiminde, eğitiminde ve müşterilerle temaslarının kontrolünde son derece titiz davranılmalıdır.²⁰⁴

Yapılan bir araştırma sonucuna göre; müşterilerin daha önce ilişkide bulunduğu bir şirketle iş yapmaktan vazgeçmesinin nedenleri şöyle açıklanmıştır;²⁰⁵

Müşteriler bir işletmeyle iş yapmaktan vazgeçer, çünkü müşterilerin;

%1'i vefat eder.

%3'ü başka yerlere taşınır.

%5'i başka iş ilişkileri arayışına girer.

%9'u rakip firmalarla iş yapmaya başlar.

%14'ü ürün veya hizmetten memnun değildir.

%68'i gördükleri muameleden memnun değildir.

²⁰³ GÜRÜZ ve YAYLACI, s. 69.

²⁰⁴ BAKAN, s. 117-118.

²⁰⁵ GÜZELCİK, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, s. 210.

Görüldüğü gibi, aslında müşterileri kaybetmemek büyük ölçüde işletmelere bağlıdır. Müşteriye iyi muamele eden, onunla ilişki kurarak isteklerini öğrenen ve bu yolla onları tatmin eden işletmeler, gelecekte kazanan işletmeler olacaktır.

Hizmet sektöründe, çalışanların sergiledikleri davranışlar, kurumsal imaj üzerinde ve doğal olarak şirketin başarısı noktasında önemli etki yapmaktadır. Hizmet sunulan mekânda, değer artırıcı faaliyetler arasında; personel konusunda seçici davranmak, çalışanların rollerini tasarlamak, onları eğitmek, motive etmek gibi girişimler hayati öneme sahiptir. Hizmet sektöründe, ürünün üretilmesi ve tüketilmesi, aynı zaman dilimi içinde gerçekleşmektedir. Bu durum, tüketiciyle hizmet sunan arasında çok büyük ölçüde etkileşime yol açmaktadır. Bu nedenle, kurumsal imaj açısından, çalışanların yetenekleri ve iletişim becerileri yüksek düzeyde olmalı ve tutumları da makul olmalıdır.²⁰⁶

7. KURUM İMAJINI ETKİLEYEN EĞİTİM PROGRAMLARI

7.1. Etkili İletişim

İş ve bireysel yaşamımızda başarılı olmamızda, karşımızdaki ve çevremizdeki insanlarla iyi bir iletişim kurmamızın önemi büyüktür. İyi iletişim kurabilmek için anlıyor ve anlaşılıyor olmak gerekir.

Bu nedenle, bu eğitimin amacı; iletişimde en önemli engellerden olan “konuşma ve dinleme hatalarının” en aza indirilmesine yönelik etkin ve uygulanabilir tekniklerin katılımcılara aktarılmasıdır.

7.2. Liderlik Ve Motivasyon

Liderlikte etkili iletişim ve ilişkiler geliştirmek, en az sektörel bilgi ve uzmanlık kadar önemli bir alandır. Bu eğitimin amacı, masalarından ve pozisyonlarından gelen gücü kullanan, çevrelerindeki değişimi yetkilerine dayanarak gerçekleştirmeye çalışan yetkili yöneticiliğin yarattığı direnç, kızgınlık ve alınganlığın verdiği zarar yerine, Etkili

²⁰⁶ BAKAN, s. 140.

Liderlik becerilerinin getirdiği büyük gücü kullanmak üzere liderlik becerilerini geliştirmektir.

Liderlerin, üst ve orta düzey yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için, vizyon, hedefler ve değerleri onlara aktarabilmeleri ve alt kademedede oluşabilecek değişime direnci etkin bir şekilde yönetebilmeleri gereklidir. Lider ve yöneticiler bu eğitimden sonra, hem kendileri hem de çevreleri ile ilgili bireysel farkındalık ile uygulayabilecekleri Etkili Liderlik becerileri kazanacaklardır

7.3. Toplam Kalite Yönetimi (EFQM Mükemmellik Modeli)

Bir kuruluşun temel kaynakları; insan kaynağı, sermaye kaynağı ve doğal kaynaklardan oluşmaktadır. Bu kaynaklara sahip olma ve etkin kullanabilme veya kullanamama, kuruluşun başarı ya da başarısızlığını belirler.

Bu kaynaklardan en önemlisi insan kaynağıdır. Çünkü diğer kaynakları üreten veya üretemeyen, etkin kullanan veya kullanamayan insandır. Şirketler insana bakış açılarını gözden geçirmeli, belki de değiştirmelidir. Sektörü, büyüklüğü ve amacı ne olursa olsun tüm kuruluşların en önemli kaynağı hiç kuşkusuz insandır.

İnsan kaynaklarında toplam kalite eğitim programında;

- İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri,
- Güncel yönetim uygulamaları sonucunda yaşanan sorunlar ve çözüm yolları,
- Stratejilerin nasıl üretilceği,
- İşletmelerin başarısındaki rol ve sorumlulukları,
- İşletmelerde başarılı bir İnsan kaynakları yönetimi uygulaması için gerekli yapıyı, süreçleri ve çalışanların yetkinliklerinin nasıl geliştirileceği ele alınacaktır.

Özdeğerlendirme çalışmalarını başlatmayı veya Ulusal Kalite Ödülü/Avrupa Kalite Ödülü süreçlerinde yer almayı planlayan kurum ve kuruluşların yönetici ve çalışanlarına EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriterlerini, puanlama ve uzlaşım

sürecini, geri besleme raporu hazırlamasını, saha ziyareti uygulamasını tanıtmak ve modelin kullanımı hakkında çalışanları bilgilendirmektir.

7.4. Çağdaş Yönetim Becerileri

Bu programın amacı; modern yöneticiliğin gerektirdiği temel prensip ve teknikleri tartışmak, böylelikle yöneticiliğin profesyonel bir şekilde etkinliğini ve verimini artıracak metotların bir sistem dahilinde uygulanmasını temin etmektir.

7.5. Strateji Geliştirme Ve Değer Yaratma

“Strateji Geliştirme ve Değer Yaratma” seminerinin amacı karmaşık ve değişken yeni rekabet ortamlarında çalışan yöneticilere strateji geliştirme ve kurumları için değer yaratma çabalarında yardımcı olacak pratik yöntemleri aktarmaktır. Bu programın sonunda, katılımcılar kurumlarında stratejilerin geliştirilmesinde daha etkin rol alabilecekleri gibi kendi sorumluluk alanlarındaki stratejik kararlarda da etkinleşeceklerdir. Program sırasında önerilen yöntemler ile yöneticiler şirketlerinin rekabet güçlerine değer katabilecekler, daha da önemlisi rekabet üstünlüğü getirecek yönlerini ortaya çıkarabilecekleridir.

7.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Müşteri Bağlılık Programı

İşletmeler açısından önemli olanın müşteriler olduğu yüzyılımızda açıkça ortaya çıkmaktadır. Asıl önemli olan, müşteriye kadar olan tüm aşamalarda kontrolü sürekli sağlamak suretiyle müşteriye ulaşabilmek ve bu yolla ürün kalitesi, hizmet (servis) kalitesi ve müşteri ile ilişkinin kalitesini hedeflenen standartlarda gerçekleştirebilmektir. Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda yapılan teorik analizlerde de müşterinin ürüne verdiği değer (customer value) söz konusu üç kriter değerinin, yani ürün kalitesi, hizmet (servis) kalitesi ve müşteri ile ilişkinin kalitesinin toplamının maliyete bölünmesi ile ölçülmektedir. Bu önemli hususu gözardı eden firmalar, ürünü araçlara teslim ettikten sonra müşteri ile olan tüm ilişkilerini kaybettiklerinden dolayı, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde gerekli kontrolü sağlayamamaktadırlar. Daha açık bir anlatımla, müşteriye kadar inemeyen bir pazarlama kanalında “değer pazarlaması” (value

marketing) yaratılamayacağından, müşteri tatmininden söz etmek mümkün olamamaktadır.

7.7. Kurum Kültürü

Bu programın amacı kurumlarda, yüksek performans oluşturmak üzere kurum kültürünün tanınmasını ve olumlu yönde kullanılmasına yardımcı olacak kavram, teknik ve uygulamalardan örnekler vermektir.

7.8. Marka Yönetimi

Güçlü marka olabilmek ve uzun bir süre rekabet edebilmek için temelde dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Coca-Cola, Mc Donald's, Levi's gibi dünya markalarının başarısının altında yatan etkenler nelerdir? Ülkemizin neden bir dünya markası yoktur? Başarılı markaların ortak özelliği nedir? Bu eğitim programının amacı bu ve buna benzer sorulara ışık tutmak, marka yaratma ve yaşatmanın temel konularını aktarmaktadır.

7.9. İşletmelerde Kurumsal İmaj Ve Yönetimi

Günümüzde çağdaş örgütlerin karşılaştıkları temel sorunlardan biri, toplumun ve organizasyonun ilişkide bulunduğu çevrenin onu nasıl algıladığıdır. İşletmeler ne kadar nitelikli ürün/hizmet üretirse üretsin, kendilerini ilişki içerisinde bulundukları topluma tutarlı, dengeli ve sürekli iletişimle anlatamadıklarında yaşamlarını sürdürmeleri son derece zordur. Her geçen gün artan yoğun rekabet ortamı ve zorlu iş dünyasında işletmeler açısından güçlü bir duruş, yüksek standartlarda profesyonellikle çevrelenen bir görüntü, davranış modeli, güven ve liderlikle sağlanır. Bu eğitimle, işletmeler ve toplum arasında, iletişim kanallarının, işletmenin imajına katkı sağlayacak biçimde nasıl kullanılması gerektiği hakkında yönetici ve yönetici adaylarının bilinçlendirilmesi ve uygulamaya yönelik güncel bilgilerin aktarılması amaçlanmaktadır.

7.10 Altı Sigma

İş başarısını sağlamak, sürdürmek ve maksimize etmek için kullanılabilecek kapsamlı ve esnek bir sistemdir. Altı Sigma, sadece müşteri ihtiyaçlarının yakından anlaşılması, olayların, verilerin ve istatistik analizlerin sistematik kullanımı ve iş proseslerinin yönetimi, iyileştirilmesi ve tekrar yapılandırılmasına özel önem verilmesi ile sağlanabilir. Bu tanım organizasyonun Altı Sigma potansiyelinin kilidini açması için gerekli altyapıyı sağlayacaktır. Gerçekleştirebilecek iş başarıları, Altı Sigma'nın çok farklı alanlarda kanıtlanan yararlarından dolayı oldukça geniştir. Bunlardan bazıları;

- Maliyetlerde azalma
- Üretkenlikte artış
- Pazar payında artış
- Müşteri tatmininde artış
- Döngü-süresinde azalma
- Hata oranında azalma
- Olumlu kültürel değişim
- Ürün/hizmet geliştirme şeklinde özetlenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN KURUM İMAJININ SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, insan kaynaklarına verilen eğitimlerin kurumun söz konusu imajına etkisinin incelenmesidir.

Araştırmamız ABC Kargo Servisi A.Ş. bünyesinde bulunmakta olan genel müdürlük ve bölge müdürlüklerinde uygulanmakta olan eğitimlerin özellikleri ve sonuçları hakkında bilgileri içermektedir. Uygulanan anketle eğitimin kurum imajının olumlu olarak artırılması yönünde desteklemesi incelenmiştir.

Araştırma sonucunda eğitimlerin kapsamı, özellikleri ve değerlendirilmesi hakkında toplanan bilgiler bir uygulama örneği dahilinde detaylı olarak aktarılmıştır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızın yöntemi örnek olay analizi olarak seçilmiştir. Örnek olay analizi bir veya az sayıda birbiriyle ilgili denek üzerinde yapılan ayrıntılı çalışma olarak tanımlanabilir. Yapılan derinlemesine uygulama ile bir kişi, grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilir.²⁰⁷ Bu tür düzenlemelerle toplanan bilgiler, yalnızca inceleme konusu ünite için geçerli olup, onun ötesinde bir genelleme amacı taşımaz.²⁰⁸

Araştırmamızda kullanılan teknikler ise gözlem, mülakat ve anket tekniğidir.

3. ABC Kargo Servisi A.Ş. Hakkındaki Kurumsal Bilgiler

ABC Kargo Servisi A.Ş.'nin temelleri 1982 yılına kadar uzanmaktadır. Kuruluşundan bu yana yatırımlarına hiç ara vermeden ülke genelinde şube ağını yaygınlaştırmış, yurtiçinden sonra, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde de hizmet vermeye başlamıştır. 1996 yılından itibaren yurtdışı taşımacılık servisi ile, dünyanın her yerine gönderi yapabilen ilk Türk kargo şirketi olmuştur.

ABC Kargo Servisi A.Ş., müşterilerine sunduğu kaliteli hizmetlerin sonucunda 1999 yılında TS EN ISO 9002 Kalite Sistem Belgesi'ni; 2003 yılında da TS EN ISO

²⁰⁷ Remzi ALTUNIŞIK ve Diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Üçüncü Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2004, s.58.

²⁰⁸ Niyazi KARASAR, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Onüçüncü Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.86

9001: 2000 Kalite Sistem Belgesi' ni alan ilk kargo şirketi olmuştur. 1999'dan bu yana yaptığı çalışmalarla da operasyonel yapıda, bilgi sistemlerinde ve insan kaynaklarında kalite standartlarını yakalamıştır.

Kurulduğu günden bu yana gelişen teknolojileri takip ederek iş kalitesini artıran ABC Kargo Servisi A.Ş., teknolojileri kullanmayı prensip edinmiştir. Örneğin, Kargo Otomasyon Sistemlerini kullanarak kargo ile ilgili bütün bilgilere kısa sürede ulaşarak müşterilerini bilgilendirmektedir. Şubelerdeki network sistemi sayesinde bu bilgileri şube çalışanlarının da takip etmesini sağlamaktadır. Yakında devreye girecek olan ve tüm şubeleri birbirine on-line bağlayacak teknolojik altyapı çalışması sonucunda, çok daha hızlı ve hatasız hizmet vermeyi amaçlamaktadır.

Hizmet kalitesini artırmanın en etkili yolunun insan kaynaklarının kalitesini artırmak olduğuna inanan ABC Kargo Servisi A.Ş., yurt çapında kurduğu eğitim merkezleri ile simülasyon ortamında tüm çalışanlarına gerekli eğitimleri vererek kariyer imkanı sağlamaktadır. ABC Kargo Servisi A.Ş.'nin verdiği eğitimler, tüm birimlerde sunulan hizmetleri; ABC Kargo Servisi A.Ş.'nin kalite yönetimini ve müşteri memnuniyetini kapsamaktadır. "Öneri Geliştirme Sistemi" sayesinde, pozisyonu ne olursa olsun herkesin her türlü konuda öneri getirmesini teşvik etmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda uygulanabilecek fikirleri ödüllendirmektedir. Müşterilerine tüm noktalarda aynı yüksek kalitede, kusursuz hizmet verebilmek için şubelerini daha önce özenle belirlenmiş kriterlere göre her yıl teftiş etmekte ve değerlendirmektedir.

4. ABC Kargo Servisi A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetim Modeli

ABC Kargo Servisi A.Ş.'de insan unsurunun en önemli faktör olduğuna inanılmaktadır. ABC Kargo Servisi A.Ş.'de oluşturulan kültürün dayandığı temel ilkeler; bilinçli çalışma, dürüstlük, sabır, tutarlılık, üstün kalite, gelişme ve geliştirme, koşulsuz sevgi, yardım etme ve yüreklendirme. İnsan Kaynakları Politikaları, oluşturulan kültürün yanısıra vazgeçilmez değerlere birlikte sahip çıkmanın üzerine kurulmuştur. Bu değerlerin özünde; müşteri ve kalite odaklı olmak, katılımcılık, liderlik, insana saygı ve sosyal sorumluluk bilinci vardır. Belli bir hedefe ulaşmak isteyen ekiplerin ortak değerlerinin bulunması ve ekipteki tüm bireylerin, davranışları

ve kararları ile bu değerlere sahip çıkmaları, başarının ön koşuludur. ABC Kargo Servisi A.Ş.'nin de stratejisi; büyümeyi sağlayan değerlere sahip çıkmak, diğer bir yandan da değişen ülke ve dünya koşullarının gerektirdiği yeni hedef, davranış, ve sistemleri kurum kültürünün içine dahil etmektir. En değerli kaynağı olan insan gücünü en etkin şekilde değerlendirerek, çalışanlarını mutlu kılacak, verimliliği arttıracak süreçleri tanımlamak ve stratejik iş ortağı olarak tüm diğer fonksiyonlara sürekli destek vererek şirket hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadırlar.

ABC Kargo Servisi A.Ş.'de performans yönetim sistemi, kariyer gelişim, eğitim, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri bütünleşerek İnsan Kaynakları Yönetim Modeli'ni oluşturur. İnsan Kaynakları Yönetim Modeli'ni oluşturan sistemler ve özellikleri kısaca aşağıda açıklanmıştır.

a. Kariyer Gelişim Sistemi

ABC Kargo Servisi A.Ş.'de kariyer planlaması ile amaçlanan kurum stratejileri doğrultusunda gelecekte gerekli olacak insangücünün tanımını ve planlamasını yapmak, bu plan çerçevesinde mevcut çalışanları yönlendirerek hem organizasyon hedeflerini hem de çalışanların bireysel hedeflerini paralel olarak karşılamaktır. Mevcut işgücünü analiz ederek potansiyelleri tespit etmek ve kişileri yetkinlikleri doğrultusunda değerlendirerek kariyerlerini şekillendirmelerine yardımcı olmaktır.

b. Performans Yönetim Sistemi

Altı aylık periyodik dönemlerde uygulanan performans değerlendirmeleri çalışanların gelişmeye açık olan yönlerini ortaya koymaktadır. Kişisel Gelişim Değerlendirmeleri tüm çalışanlar için açık görüşme şeklinde yapılır. Görüşme sırasında çalışanlar öncelikle ABC Kargo Servisi A.Ş.'nin temel ve yönetim yetkinliklerine, daha sonra da görevlerine özel yetkinliklere göre değerlendirilirler. Performans Değerlendirme sonuçları Kariyer Planlama, Eğitim ve Ücret Yönetimi Sistemleri için önemli veri oluştururlar.

c. Eğitim ve Geliştirme

İşe yeni başlayan çalışanlara, ABC Kargo Servisi A.Ş.’nin tarihçesi, organizasyonu, iş süreçleri, İnsan Kaynakları Politikası, Kalite Politikası konularında eğitilmektedir. Şube Personeline; bu eğitimlerin yanı sıra, operasyonel, müşteri hizmetleri gibi bilgileri içeren ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik beceri eğitimleri de verilmektedir.

Şirket stratejileri, performans değerlendirme sonuçları, kariyer planları doğrultusunda çalışanın yetkinliklerini geliştirmek amacıyla oluşturulan programlardır. Fonksiyonel anlamda ilgili bölümler ve eğitim kurumlarından destek alınmasının haricinde, şirket dışında düzenlenen seminerlere de çalışanlar yönlendirilmektedir. Eğitim ve geliştirme işlevine aşağıda ayrıntılı olarak değinilmiştir.

d. Öneri Geliştirme Sistemi

Katılımcı, performans ve gelişim odaklı kurum kültürünün en önemli araçlarından biri “Öneri Geliştirme Sistemi”dir. Bu uygulama ABC Kargo Servisi A.Ş.’nin genel organizasyonu içinde kişisel sorumluluğu artıran ve her düzeyden düşüncüyü özendiren paylaşımcı misyonunun bir yansımasıdır. Öneri Geliştirme Sistemi’ne tüm çalışanlar unvan/fonksiyon ayrımı gözetmeksizin birey olarak öneride bulunmaktadır. Her ay uygulamaya alınan önerilerin sahipleri olan çalışanlar Öneri Komitesi tarafından törenle ödüllendirilmektedir.

5. ABC Kargo Servisi A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Politikası

Kalite yönetim sistemi doğrultusunda süreçlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi, personelin bilinçlendirilmesi, verimliliğin artırılması amacıyla, şirketin ihtiyaç duyduğu konularda gerekli eğitimlerin planlı, düzenli ve sürekli olarak gerçekleştirilmesini içermektedir.

Eğitimler genel olarak; Hizmet Öncesi Eğitimler, Teknik ve Gelişim Eğitimleri (Kurum İçi-Kurum Dışı) kapsamında gerçekleştirilir.

a. Hizmet Öncesi Eğitimler

İşe yeni başlayan tüm personelin kurum kültürü ve temel işleyiş bilgileri ile donanmış olarak işe başlaması ve standardizasyonu sağlamak amaçlanmaktadır. Eğitim sonunda sınav uygulaması yapılır.

Eğitim süreleri, görev ve pozisyon içeriğine göre planlanmaktadır ve teorik-işbaşı eğitim olarak iki bölümden oluşmaktadır.

b. Gelişim Eğitimleri

Mevcut ABC Kargo Servisi A.Ş. personelinin kişisel gelişimlerini, işbaşı performansını artırmak ve yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini geliştirmek amaçlanan eğitimlerdir. Planlama, iç ve dış kaynaklı eğitimler olarak yapılmaktadır.

c. Teknik Eğitimler

Hedef kitlenin şirket süreçlerine katkı sağlamak, operasyonel ve kalite anlamında iyileştirmeler amaçlanmaktadır. Planlama, ağırlıklı iç kaynaklı ve ihtiyaç halinde dış kaynaklı eğitimler olarak yapılmaktadır.

İç kaynaklı eğitimler, operasyonel kaliteye yönelik, iç eğitimciler tarafından verilen eğitimler olup, dış kaynaklı eğitimler ise özellikle eğitim ihtiyaç analizleri ve performans sonuçları dikkate alınarak, personeli teknik anlamda desteklemek adına, uygun görülen eğitim firma ve eğitimciler tarafından yapılan eğitimlerdir. Ek 1’de örnek olarak Tekilleştirme Eğitimi verilmiştir. Bu eğitimin sonucunda müşteri portföyündeki adresler tekilleştirilmiş ve hizmetin daha hızlı, kaliteli ve hasar görmeden ulaştırılabilmesi için gerekli olan sistem tanıtılmış ve uygulamaya geçilmiştir.

6. ABC Kargo Servisi A.Ş. Etkinlik Ölçüm Yöntemleri

Eğitim etkinlik ölçme 5 farklı yöntemle yapılır. Kullanılacak yöntem, eğitim planı takibinde eğitim içeriğine göre seçilir.

- Tepkinin Ölçülmesi: Eğitime katılanların eğitimden duydukları memnuniyetin ölçülmesidir. Burada ölçülen, Eğitim Yöntemi Ortalama Puanı, Eğitimci Ortalama Puanı, Ortam Puanı, Ortalama Toplam Eğitimci Puanı'dır.
- Öğrenmenin Ölçülmesi: Katılımcıların öğrenme düzeyini belirlemek amacı ile eğitim sonrası sınav yapılır. Eğitim içeriğine göre ön test-son test çalışması yapılarak da öğrenmenin ölçülmesi yapılır.
- Davranışların Ölçülmesi: Eğitim sonrasında katılımcılarda, eğitimde aktarılan bilgi ve becerilere yönelik davranış değişikliğinin olup olmadığını ölçebilmek amacı ile, ilgili eğitimin tamamlanmasına takiben 6 ay içerisinde, eğitimin hedefleri ile bağlantılı olarak etkinlik ölçme çalışmaları gerçekleştirilir.

Davranışlar, eğitim verilen hedef kitle, yöneticiler, müşteriler, diğer çalışanlar ve ilgili birimlere, anket ve gizli müşteri yöntemi vb. uygulanarak, birim ve kişi performansındaki değişiklikler izlenerek, eğitimin işe transferi ölçülür

- Sonuçların Ölçülmesi: Eğitim sonrasında eğitimin iş sonuçlarına etkisinin ölçülmesi olup iç kalite denetim raporları, verilen eğitim konusundaki istatistiklerin izlenmesi, müşteri şikâyetleri, operasyonel verimlilik raporları ile ölçülür.
- Getirinin Ölçülmesi: Eğitim sonrasında, eğitimin kuruma finansal getirisinin ölçülmesi olup, stratejik önemi olan eğitimler için yapılmaktadır. Ölçüm dönemi eğitim dönemine takiben aynı yılın sonunda yapılır.

Yıllık eğitimlerin planlanması döneminde eğitim etkinlik ölçümünün hangi yöntem/yöntemlerle yapılacağına ve etkinlik ölçme çalışması sonucunda beklenen başarı düzeyine karar verilir.

Eğitim etkinlik ölçüm çalışmalarını GM Eğitim birimi, eğitim planı doğrultusunda yapar. Eğitim etkinlik ölçüm sonuçlarına göre, eğitimin tekrarı ya da

ilgili problemi giderebilecek diğer yöntemlerin uygulanma kararı, İKGMY onayı ile uygulanır.

GM Eğitim tarafından ilgili kayıt ve raporlar konsolide edilir. Alınması gereken önlemlere ait öneriler ile birlikte yönetime raporlanır ve ilgili birimler bilgilendirilir. Kayıtlar, ölçümleme yöntemine göre GM Eğitim tarafından muhafaza edilir.

Ek 2’de ABC Kargo Servisi A.Ş. Müşteri İlişkileri Eğitim Analizi örnek olarak verilmiştir. 1812 kişiye verilen "Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri Eğitimi" nin temel amacı; piyasalarda ortaya çıkan rekabet baskısı sonucu hizmet sektöründe artan ürün ve hizmet çeşitliliği sonucu fark yaratma, müşteri merkezli bir kurum olarak etkin bir müşteri hizmeti yarattırabilmek olup bu amaç doğrultusunda, değişen pazar ve müşteri yapısı, iletişim, empati, müşteri tipleri ve telefonda iletişim konuları üzerinde durulmuş, ayrıca altı farklı vaka çalışmaları yapılmıştır. Eğitimin olduğu dönemde, personel toplantıları da yapıldığından eğitim ve toplantılardan verimli sonuçlar çıkmıştır. Bu sonuca göre eğitim öncesi 2 ay ve eğitim sonrası 2 ay arasında yapılan karşılaştırmada personel kaynaklı müşteri şikâyetlerinde %18’ lik bir azalma gözlemlenmiştir.

7. ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurum İmajı Uygulamaları

Ek 3’te ABC Kargo Servisi A.Ş.’nin Kurumsal Müşteri ve Firma İmajı Araştırması Anketi verilmiştir. Bu ankette ABC Kargo Servisi A.Ş.’nin İstanbul, Bursa ve Ankara’dan 1552 sözleşmeli müşterisi içinden 250 kurumsal müşterisi seçildi. 4 sektörden oluşan müşteri portföyüne anket uygulandı. Bunlar; bilgisayar ve büro makineleri sektöründen 104, tekstil-iplik dokuma ve hazır giyim sektöründen 55, otomotiv ve yan sanayi sektöründen 58 ve makine sanayi sektöründen 33 kişiyle görüşüldü. Yapılan araştırmada anketler insan kaynakları yetkililerine ve satış-pazarlama yetkililerine uygulandı.

Kapsanması hedeflenen konular genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir.

- Şimdiye kadar kargo hizmeti alınıp alınmadığı
- Bilinen tüm kargo şirketleri (ilk akla gelen, yardımsız ve yardımcı)

- Şimdiye kadar hizmet alınan kargo şirketleri
- Kargo şirketi seçiminde önem verilen kriterler
- Kargo hizmeti alma sıklığı
- Hizmet alınan kargo şirketlerinden duyulan memnuniyet
- Kurum bilgileri (sektör, çalışan sayısı)

ABC Kargo Servisi A.Ş.'de yapılan kurumsal müşteri araştırması ile amaçlanan;

- Kargo sektöründe mevcut müşterilerde genel kurum imajı algısı değerlendirmesi
- Sektördeki kurumsal müşteri algısında Kargo şirketlerinin marka değerlendirmesi
- Kurumsal müşteriler için kargo firmalarının tanınma, güven duyma, farklılık ve uygun bulunma durumlarını ve bu kriterlere bağlı marka değerlerini incelemek
- Kurumsal müşterilerin kargo hizmetlerine ve ürün kategorilerine ilişkin istek ve beklentilerini ortaya çıkarmaktır.

Ek 4'de verilen araştırmada, kurumsal kargo ve kargo hizmetleri kullanım alışkanlıkları ve özelde markasına ait pazar boyutu, kurumsal kargo kullanım boyutu, hizmet kalitesi, marka bilinirliği, kurum imajı ve müşteri memnuniyeti sorgulandı.

Yapılan araştırmada 22 kriter üzerinden değerlendirme uygulandı. Bu kriterler ve tanımları aşağıdaki gibidir.

1. Kalite beklentilerimi karşılar: Kargonun zamanında ve hasarsız teslim edilmesi
2. Çalışanları bilgili, deneyimli: Çalışan özelliklerinin müşteri tercihinde etken olması
3. Gönderiyi cep telefonu veya internet aracılığıyla takip etme olanağına sahip: Fatura takip numarası ile internet sitesinden ve sms ihbarlı kargo seçeneğinin olması

4. Aynı gün içinde teslim eden: Kargoların alıcıya tesliminden sonra gönderici firmaya teslim bilgisi verilmesi
5. Hasar ve kayıp işlemlerini kısa sürede sonuçlandıran: Hasar tespit formunun müşteri tarafından eksiksiz doldurulması
6. Çalışanlar güler yüzlü, ilgili: Çalışan özelliklerinin müşteri tercihinde etken olması
7. Hasarsız teslimat gerçekleştiren: Kargoların alıcıya sorunsuz şekilde ulaştırılması
8. Sorun olduğunda anında çözen: Müşteri memnuniyeti ve kalitenin ön planda tutulması
9. Sigorta güvencesi veren: Kayıp veya hasar olması durumunda müşteriye geri ödeme yapılacağına taahhüt edilmesi
10. Kampanyalarından haberdar olduğum firma: Yeniliklerin iletişim araçlarıyla duyurulması
11. Sözünü tutan, zamanında teslim eden: Olumlu bir itibara sahip, güvenilir olması
12. Popüler: Müşteri memnuniyeti ve kalite önceliğiyle tercih edilmesi
13. Her yerde olan, yaygın: Şube ağı sayesinde müşterinin ulaşımının kolay olması
14. Yurtiçi ve yurtdışı lojistik hizmet veren: Yaygın bir dağıtım ağının bulunması
15. Teknolojik yapıya sahip: Gerekli teknolojileri takip etmesi ve uygulaması
16. Müşterisini düşünen, değer veren: Müşteri memnuniyetini kendisine öncelik edinmesi
17. Özenli, dikkatli, titiz çalışan: Eğitimli personeli ile müşteriye doğru bilgilendirmesi
18. Uzman, işini iyi yapan: Müşteri ile olan iletişimine önem vermesi, eğitimli olması
19. Sektöründe lider: Yazılım programları, eğitimleri ve kampanyalarıyla ilkleri gerçekleştirmesi

20. Yenilikçi, modern: Teknolojiyi takip etmesi, personelini sürekli eğitmesi

21. Dinamik, hareketli, canlı: Hızlı ve güleryüzlü personele sahip olması

22. Dürüst/güvenilir firma: İlkelerinden taviz vermemesi

Bu kriterler kurumsal imaj oluşturma'nın unsurları olan kurumsal iletişim, kurumsal görüntü ve kurumsal davranış olmak üzere üç gruba ayrıldı.

Tablo 2
ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurum İmajı Değerleme Kriterlerinin Kurum İmajı
Unsurlarına Ayrıştırılması

KRİTERLER (%)	KURUMSAL İLETİŞİM	KURUMSAL GÖRÜNTÜ	KURUMSAL DAVRANIŞ
Kalite beklentilerimi karşılar (%83,9)	X		
Çalışanları bilgili, deneyimli (%85,8)			X
Gönderiyi cep telefonu veya internet aracılığıyla takip etme olanağına sahip(% 85,4)	X		
Aynı gün içinde teslim eden (% 83)		X	
Hasar ve kayıp işlemlerini kısa sürede sonuçlandıran (% 87,7)	X		
Çalışanlar güleryüzlü, ilgili (% 83)			X
Hasarsız teslimat gerçekleştiren (% 82,9)			X
Sorun olduğunda anında çözen (% 80,1)			X
Sigorta güvencesi veren (% 77)		X	
Kampanyalarından haberdar olduğum firma (% 87)	X		
Sözünü tutan, zamanında teslim eden (% 81,4)		X	
Popüler (% 89,1)		X	
Her yerde olan, yaygın (% 92,3)		X	
Yurtiçi ve yurtdışı lojistik hizmet veren (% 75,1)		X	
Teknolojik yapıya sahip (% 71,9)		X	
Müşterisini düşünen, değer veren (% 82,6)			X
Özenli, dikkatli, titiz çalışan (% 83,7)		X	
Uzman, işini iyi yapan (% 81,4)		X	
Sektöründe lider (% 81,8)		X	
Yenilikçi, modern (% 78,7)		X	
Dinamik, hareketli, canlı (% 80)			X
Dürüst/güvenilir firma (% 80,4)		X	

Tablo 2’de gösterilen gruplandırmaya göre dört tane kurumsal iletişim, on iki tane kurumsal görüntü, altı tanede kurumsal davranış kriteri görüldü.

Tablo 3
ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurum İmajı Değerleme Kriterlerinin Ortalama Değerleri

KRİTERLER%	Kİ	KD	KG
	83,9	85,8	83
	85,4	83	77
	87,7	82,9	81,4
	87,0	80,1	89,1
		82,6	92,3
		80	75,1
			71,9
			83,7
			81,4
			81,8
			78,7
			80,4
TOPLAM	344,0	494,4	975,8
ORTALAMA(%)	86,00	82,40	81,31
GENEL TOPLAM		249,72	
GENEL ORTALAMA(%)		83,24	

Tablo 3’te üç gruba ayrılan kriterler toplanarak ortalamaları alındı. Genel ortalamanın % 83,24 olduğu; Kİ kriter ortalamalarının % 86, KD kriter ortalamalarının % 82,4 ve KG kriter ortalamalarının % 81,34 olduğu belirlendi.

8. Değerlendirme

Sektörel bazda yapılan marka memnuniyeti araştırmasına göre ABC Kargo Servisi A.Ş. bilgisayar ve büro malzemeleri sanayisinden kargo alımı yapmamaktadır. %96 oranında tekstil, iplik dokuma ve hazır giyim sanayisinden, %90,3 oranında makine sanayisinden ve %93 oranında otomotiv ve yan sanayisinden başarı gösterilmiştir. Baz kısmı olarak geçen rakamlar ise kargoların alım yüzdesini ifade etmektedir.

İki rakibiyle yapılan en sık çalışılan firmadan memnuniyet derecesi ölçümünde ise ortalama % 92,5 memnuniyet derecesiyle ABC Kargo Servisi A.Ş. başarılı oldu.

Kargo hizmetlerinin bilinirliği araştırmasında kurumsal müşteriler en çok ADRESTEN ALIM ve 24 SAATTE TESLİM ürün / hizmetini bildikleri görüldü.

Yapılan firma imajı araştırmalarında ise; ABC Kargo Servisi A.Ş. kurumsal müşterilerin oransal olarak çoğunluğu tarafından daha farklı hizmet veren kargo firması ve hizmet alınmak istenen kargo firması olarak değerlendirdi.

Yüzdesel olarak 22 kriter üzerinden yapılan kurum imajı araştırmasına göre (Tablo 3) ABC Kargo Servisi A.Ş.'nin genel ortalamasının %83,24 olduğu görüldü. Kurumsal iletişim kriterlerinin %86, kurumsal davranış kriterlerinin %82,4 ve kurumsal görüntü kriterlerinin %81,31 olarak dağıldığı görüldü. Buna göre genel ortalamanın altında kalan kurumsal davranış ve kurumsal görüntü kriterlerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varıldı. Uygulanan anket sonucuna göre genel ortalamanın üzerinde kalan Kurumsal iletişim kriterlerinin daha ön planda olduğu görüldü.

SONUÇ

Bu çalışmada günümüz işletmelerinde son derece önem kazanmış eğitim ve geliştirme işlevi ve kurum imajına olan etkisi üzerinde durulmuştur. Ticari alanda yaşanan zorlu rekabet işletmelerde farklılaşarak ön plana çıkmayı gerekli hale getirmiştir. Bu yüzden pek çok işletme rakiplerine göre daha avantajlı konuma gelebilmek için çeşitli kurumsal imaj çalışmaları yapmaktadırlar. Bu çalışmalar, işletmeye hedef kitleler tarafından olumlu karşılanabilecek bir imajın kazandırılmasına yönelik olarak yapılmaktadır.

İşletmelerin hızla değişen ve gelişen dünya koşullarına adapte olabilmeleri için çalışanlarına yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olması gerekmektedir. Piyasadaki her tür ürün ve hizmet, müşteriler tarafından daha yüksek kalite, daha düşük maliyet ve ürünleri istedikleri yerde ve zamanda kendilerine sunulmasını talep ederler. İşletmeler bu talepleri karşılamak için sürekli olarak performanslarını artırmak durumundadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler, işletmenin eğitim ve geliştirme faaliyetleri talepleri karşılamada önemli faktör haline getirmiştir.

Araştırmamızda insan kaynakları yönetiminde eğitim işlevi, imaj, kurum imajı ve ilişkili kavramları ve eğitimin kurum imajına olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ve işlevlerinin açıklanmasının ardından çalışanlar ve işletmenin verimliliği açısından oldukça önemli bir kavram olan eğitim işlevi ele alınmıştır. Daha sonra imaj kavramı, türleri ve kurum imajı kavramına ayrıntılı olarak değinilmiştir. Eğitimin kurum imajına olan etkisi ve kurum imajını etkileyen eğitim programları incelenmiştir.

Araştırmamızın son bölümünde ise ABC Kargo Servisi A.Ş.'de yapılan eğitim örnekleri ve kurumsal müşteri araştırması örneği incelenmiştir. ABC Kargo Servisi A.Ş.'de hizmet öncesi eğitimler, gelişim eğitimleri ve teknik eğitimler olmak üzere çalışanlara üç çeşit eğitim programı uygulanmaktadır. Hizmet öncesi eğitimler; işe yeni başlayan tüm personele uygulanmakta olup kurum kültürünü ve temel işleyiş bilgilerini kapsamaktadır. Gelişim eğitimleri; çalışanların kişisel gelişimlerini, performanslarını artırmaya ve davranışlarında iyileştirme yaratmak için verilen eğitimlerdir. Teknik

eğitimler ise operasyonel ve kalite anlamında iyileştirmeler yapmak amaçlı verilen eğitimlerdir. Bu eğitimlerin sonuçları değerlendirilmiş ve çalışanların teknik ve kişisel gelişimlerinde iyileşme gözlemlenmiştir. Kurumsal müşteri analizinde ise bu eğitimler sonucunda iyi yetişmiş, alanında uzman, müşteriler ile iyi iletişim kurabilen çalışanların mevcut müşteri algılamasında kurumun imajının olumlu olarak değerlendirilmesi sağlanmıştır. İnsan kaynakları yetkilisi ile yapılan görüşmelerde müşteri ilişkilerine hassasiyet gösterdikleri ve müşteri memnuniyetini birincil amaç olarak benimsedikleri görülmüştür. Bu konuda personele verilen eğitimlerin iyi planlanmış ve değerlendirmelerinin ciddi çalışmalar sonucu oluşturdukları belirlenmiştir. Kurumsal imaj çalışmalarının ise daha çok satış-pazarlama bölümünün yaptığı çalışmalarla değerlendirildiği görülmüştür.

Yapılan çalışmalar sonucunda uygulanan eğitimlerin işgören bilgi ve davranışlarında değişim yarattığı ve bu değişimlerin müşterilere yansıtıldığı belirlenmiştir. Buna istinaden kurum imajının olumlu yönde oluştuğu ve arttığı görülmüştür. Bu aşamada adı geçen kurum düzenli olarak ihtiyaca yönelik planlanmış olarak eğitimleri uygularsa kurum imajının sürekliliğini sağlayacaktır. Küreselleşen dünyada ve rekabet ortamında sürekli eğitim ve geliştirme ile başarı sağlanacaktır.

EKLER

Ek 1: ABC Kargo Servisi A.Ş. Müşteri Adresleri Tekilleştirme Eğitimi

AVRUPA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

BÖLÜM : İNSAN KAYNAKLARI

EĞİTİM KONUSU : TEKİLLEŞTİRME

EĞİTİCİ PERSONEL : AYŞE BUZ

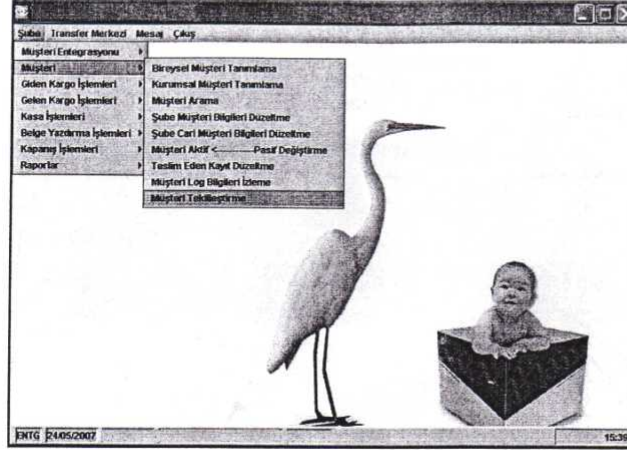
**PROJEDE AMAÇ : MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ , ADRES
YETERLİLİK PROJESİ VE ŞİRKET İMAJININ VE
KALİTESİNİN SÜREKLİLİĞİNİ SAĞLAMAK**

PROJE SONUÇ BİLDİRGESİ

**MÜŞTERİ TARAFINDAN ABC KARGO SERVİSİ AŞ.ŞUBELERİNE
GETİRİLEN KARGOLARIN ALICI MÜŞTERİ ADRESİNE
ZAMANINDA , HASAR GÖRMEDEN TESLİMATININ SAĞLANMASI
AMACI İLE MÜŞTERİ ADRESLERİNİN TEK BİR KOD ALTINDA
TOPLANMASIDIR. MÜŞTERİ ADRES BİLGİLERİNİN
EKSİKLİKLERİNİN GİDERİLMESİ FAZLA OLAN KAYITLARIN
PASİFE ÇEKİLEREK EKRANDAN SİLİNMESİ VE VARİŞ MERKEZİ
HATASININ EN AZA İNDİRİLMESİ AMACI İLE MÜŞTERİ ADRESİ
TEKİLLEŞTİRME PROJESİ HAYATA GEÇİRİLMİŞTİR. BU
EĞİTİMLER AYNI ANDA TÜM BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİNDE KARGO
OPERATÖRLERİ VE ŞEFLERİNE UYGULAMALI OLARAK
GÖSTERİLMİŞ VE EĞİTİM SONRASI SINAVA TABİİ
TUTULMUŞTUR.**

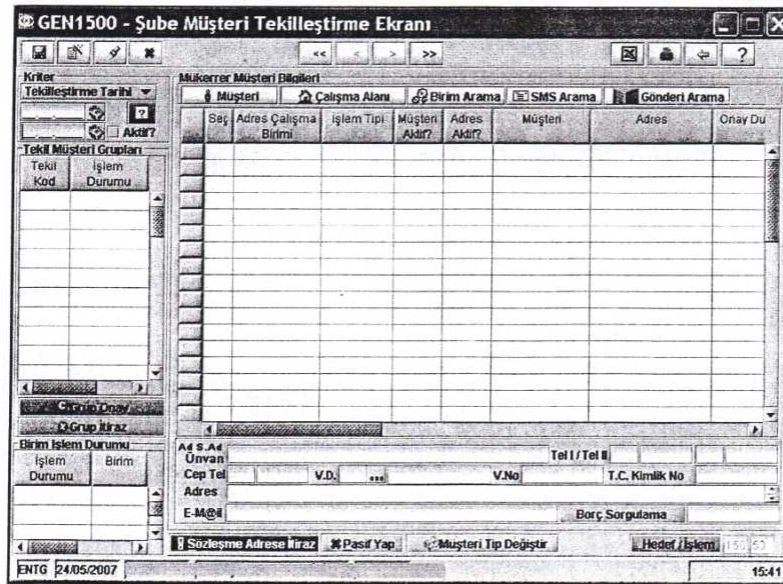
TEKİLLEŞTİRME ŞUBE EKRAN REHBERİ (Ver. 1,0)

EKRANA GİRİŞ YAPILMASI



Şube menüsünden müşteri alt menüsü içerisindeki Müşteri Tekilleştirme ekranı açılır.

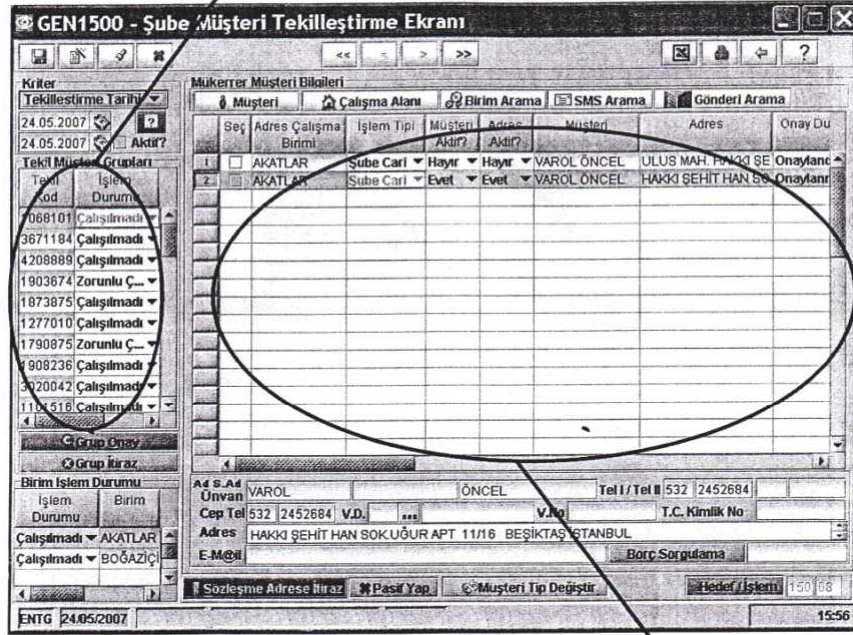
TEKİLLEŞTİRME İÇİN YAPILACAK İŞLEMLER



Tekilleştirme Tarihi **Tekilleştirme Tarihi** alanından çalışılacak tarih aralığı seçilerek çalışılacak tekil gruplar ekrana getirilir.

Tekilleştirme motorunun verdiği tarih Tekilleştirme Tarihi alanından sorgulanmaktadır ve bu ekranda kullanılacak geçerli sorgu budur. Ayrıca istenildiği takdirde bakılmış tekil kayıtlar için tekil grupta çalışma tarihine göre de sorgu yapılabilir.

Tarih aralığı seçildikten sonra  arama butonu ile arama yapılır. Arama sonucunda çalışılacak tekil gruplar kodları ile ekranın sol tarafındaki alanda gösterilir.



Tekil müşteri grupları bölümünden istenilen kodun üstüne tıklandığında sağdaki alanda tıklanan grubun içindeki müşteri bilgileri ekrana gelmektedir.

Tekil grubun içerisindeki tüm aktif ve pasif kayıtlar müşteri adı, adresi, telefonu ve vergi dairesi numarası kontrol edilerek grubun doğruluğuna dair karar verilir.

Tekil grup içindeki müşterilerinin detayları üstüne tıklandığında aşağıdaki bölümde gösterilir.

Ad S.A.d	Unvan	ÖZEL	TÜRK İLK	Tel I / Tel II	212 3520205
Cep Tel	V.D.	V.No	T.C. Kimlik No		
Adres	ZEYTİNOĞLU CAD. YEŞİLAY SOK NO 4/A SOK. AKATLAR BEŞİKTAŞ İSTANBUL				
E-Mail	Borç Sorgulama				

Bu alanda grupta aktif kalacak müşteri için veri zenginliği yapıldıktan sonra  kaydet butonu tıklanır.

YARDIMCI ALANLAR:

Müşteri Butonu ile müşterinin tanımındaki detya bilgileri girerek kontrol edebilir. Gerekli takdirde pasif bir müşteri bu alandan aktif hale getirilebilir.

GEN0300 - Müşteri Tanımlama

Müşteri Tanımlama Adres Tanımlama Ticari Bilgiler Kredi Bilgileri Anket Bilgileri

Tanımlayan Birim: 9015 BEŞİKTAŞ Kazandıran Şirket: YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

Müşteri No: 142574375 Yaratılan Şirket: YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

Tel 1: 212 2595700

Çep Tel:

Müşteri İşlemi Tipi:

Unvan: HCM TURİZM VE OTELÇİLİK PAZARLAMA DANIŞMANI

Kısa Ad: HCM TURİZM VE OTELÇİLİK PAZ

Özel Müşteri Tipi:

KDV:

Web Adresi:

Email Adresi:

Personel Göster:

Aktif: Hayır

Durumu: Aktif

Açıklama: CONV0025 Ekranıyla Aktif Çevirildi

Sözleşmeler Departman Yetki Belgesi

ENTG 25.05/2007 10:58

Çalışma Alanı butonu tıklanarak ilgili müşterinin çalışma alanı için kontrol yapılabilir.

GEN0307 - Çalışma Alanı Sorgulama

Çalışma Alanı No: 243117 Ülke Kod / Ad: TR TÜRKİYE

Şehir Kod / Ad:

İlçe / Semt: İlçe ya da semt olduğundan emin olmadığınızda kullanınız.

İlçe: Semt:

Mahalle: Cadde: Sokak:

Belirgin Nokta: B. N. Tip:

Numara aralığı: Sokak No:

Semt / Mahalle / Cadde ya da Sokak olduğundan emin olmadığınızda kullanınız. En az birini seçiniz.

☐ Semt ☐ Cadde ☐ Mahalle ☐ Sokak

Semt Ad	Mahalle Ad	Cadde Ad	Sokak Ad	Çalışma Birim Ad	Çalışma Birim Kod
ÇİRAĞAN		ÇİRAĞAN CAD.		BEŞİKTAŞ	9015

AA - AT Dışı Günler

PZTESİ SALI ÇARŞ PERS ÇUMA CMTESİ PAZAR

Adres Durumu:

ENTG 25.05/2007 11:01

Pasife çekilmek istenen kaydın borç bilgisini sorgulamak için **Borç Sorgulama** butonu tıklanarak borcu sorgulanır. Eğer borcu yoksa ilgili kayıt pasife çekilir.

Pasife çekilmek istenen aktif kayıt var ise **Pasif Yap** butonu tıklanarak ilgili kayıt pasife çekilir.

Aktif bırakılmak istenen kayıt bireysel olması gerekirken kurumsal, kurumsal olması gerekirken bireysel olarak hatalı tanımlama varsa **Müşteri Tip Değiştir** butonu ile müşteri tipi değiştirilir.

Grup aktif bir sözleşmeli var ve varış merkezi hatalı ise veya müşteri başka şubenin çalışma alanına taşınmış ise **Sözleşme Adrese İtiraz** butonuna tıklanarak sözleşmeli müşterinin adresinin düzeltilmesi için Bölge Müdürlüğüne bilgi iletilir.

Grupla ilgili ekranda yapılan çalışmalar tamamlandıktan sonra **Grup Onay** butonu tıklanarak grup için çalışma tamamlanır.

Grupta birden fazla farklı müşteri olduğu düşünülüyorsa ya da birden fazla aktif müşteri bırakılmak isteniliyorsa ilgili kayıtların başındaki kutucuğa ☒ atılarak ve **Grup İtiraz** butonuna tıklanarak gruba itiraz edilir.

Birim İşlem Durumu	
İşlem Durumu	Birim
Çalışılmadı	AKATLAR
Çalışılmadı	BOĞAZIÇI
Çalışılmadı	SARIYER

Birim işlem durumu bölümünde ilgili grupta çalışacak birimler gösterilmektedir. İşlem durumu başlığında ilgili birimin çalışma statüsü belirtilmektedir.

? butonu tıklanarak istenirse belirli bir tekil grubuna göre, çalışma statüsüne göre, işlem yapan personele ve benzeri kriterlere göre sorgulama yapılabilmektedir.

Müşteri Tekil Kriter	
Tekilleştirme Tarihi	23.05.2007 24.05.2007
Müşteri Adı	
Müşteri Kodu	
Yeni Tekil Grp Kodu	
Tekil Grp Kodu	
İşlem Durumu	Çalışıyor
Birim Kodu	1008 AKATLAR
Personel Kodu	***
Atayan Birim	***
Atama Durumu	

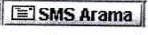
Gönderi Arama

[illegible]

Hedef / İstem	150	62
---------------	-----	----



butonu kullanarak tekil grup içerisindeki başka bir birim ile görüşmek fikir alış verişinde bulunmak için telefon ve detay bilgilere ulaşılabilir.



butonu tıklanarak tekil grup içerisinde emin olunmayan bir cep telefonuna varsa bu cep telefonuna sms hizmetlerimiz vasıtası ile kısa mesaj gidip gitmediği sorgulanabilir.

TEKİLLEŞTİRME EKRANLARI ŞUBELEK İÇİN SENARYOLAR

- Çalışma alanımda TÖMÜ PASİF MÜŞTERİLER olan bir grup açılırsa,

Yapılacak İşlemler: Şube olarak kendi çalışma alanımdaki müşterileri kontrol ederim; müşterilerle doğru olarak gruplanmış mı? Grup dahilindeki diğer birimlerin kayıtları ile benim kayıtlarım aynı müşteri mi?

- Evet aynı müşteridir diyorsam hepsi pasif olduğu için GRUP ONAY butonunu tıklayarak işlemlerimi bu grup için tamamlayacağım,
- Hayır bir veya birkaç farklı müşteri diyorsam HEPSİ PASİF OLSA DA farklı olduğunu düşündüğüm müşteri/müşterilere dair GRUP İTİRAZ butonuna tıklayarak FAZLA GRUPLAMA nedeni seçilerek itirazımı bölgeye detaylı açıklaması ile ileteceğim.

- Çalışma alanımda en az bir adet AKTİF ŞUBE CARİ MÜŞTERİ olan bir grup açılırsa,

Yapılacak İşlemler: Şube olarak kendi çalışma alanımdaki müşterileri kontrol ederim; müşterilerle doğru olarak gruplanmış mı? Grup dahilindeki diğer birimlerin kayıtları ile benim kayıtlarım aynı müşteri mi?

- Evet aynı müşteridir diyorsam, grupta benim çalışma alanımda sadece BİR ADET AKTİF ŞUBE CARİ KAYIT VARSA eksik bilgileri var mı kontrol eder, diğer kodlardaki bilgilerle veri zenginleştirilmesi yaparım. Bundan sonra GRUP ONAY tıklayarak işlemimi tamamlarım. BİRDEN FAZLA AKTİF ŞUBE CARİ KAYIT varsa aktif kayıtları bir adede indiririm, bunun için verileri en dolu ve doğru gözükken kayıdın eksik bilgileri varsa verilerini diğer kodlardaki bilgileri ile zenginleştiririm, kalan aktif kayıtların BORÇ BİLGİSİNİ kontrol ederek PASİF YAP butonu ile pasifleştiririm GRUP ONAY İLE işlemimi tamamlarım.
- Hayır bir veya birkaç farklı müşteri diyorsam her farklı gördüğüm müşteriler için tek bir aktif kayıt bırakacağım(X,Y ve Z olarak üç farklı müşteri aynı gruba düşmüşse kendi çalışma alanımdaki kodlarını kontrol ederek örneğin X için 2 aktif müşteri varsa bire indirecek, Y ve Z içinde birden fazla benim çalışma alanımda kayıt varsa aynı işlemi uygulayacağım) Bu işlemleri yaptıktan sonra GRUP İTİRAZ butonuna tıklayarak FAZLA GRUPLAMA nedeni seçilerek itirazımı bölgeye detaylı açıklaması ile ileteceğim.

- Kendi çalışma alanında aktif bir SÖZLEŞMELİ müşteri olan ve aynı adreste ŞUBE CARİ aktif kayıt olan bir grup açılırsa,

Yapılacak İşlemler: Sözleşmeli müşteri ile aynı adreste olan tüm şube cari kayıtlar PASİF YAP butonu ile pasifleştirilmelidir.

- Kendi çalışma alanında aktif bir SÖZLEŞMELİ müşteri olan ve **farklı adreste** ŞUBE CARİ aktif kayıt olan bir grup açılırsa,

Yapılacak İşlemler: Sözleşmeli müşteri ile aynı adreste olmayan AKTİF şube cari kayıtlar olması durumunda ;aktif şube cari kayıtlar tek bir kayda indirilir,verisi zenginleştirilir ve GRUP ONAY butonu ile işlem tamamlanır. Grupta aktif sözleşmeli kayıt ve aktif şube cari kayıt olduğu için bu grup Bölge müdürlüğü tarafından kontrol edilir.

- AKTİF SÖZLEŞMELİ müşteri olan ancak adresi hatalı veya taşınmış müşteri olan bir grup açılırsa,

Yapılacak İşlemler: Sözleşmeli kaydın üstüne tıklanır ve SÖZLEŞME ADRESİNE İTİRAZ butonu tıklanır açılacak pencereye müşterinin taşındığı veya adresinin hatalı olduğu bilgisi detayları yazılır kaydet ile bu itiraz bölge müdürlüğüne iletilir.

- İçinde birden fazla FARKLI müşteri olan bir grup açılırsa,

Yapılacak İşlemler: Bir veya birkaç farklı müşteri, aynı grup içinde birleşmiş ise her farklı görülen müşteri için tek bir aktif kayıt bırakılır.(X,Y ve Z olarak üç farklı müşteri aynı gruba düşmüşse kendi çalışma alanındaki kodlarını kontrol ederek örneğin X için 2 aktif müşteri varsa bire indirecek,Y ve Z içinde birden fazla benim çalışma alanında kayıt varsa aynı işlemi uygulayacağım) Bu işlemleri yaptıktan sonra GRUP İTİRAZ butonuna tıklayarak FAZLA GRUPLAMA nedeni seçilerek açıklama ile iletilir.

- Çalıştığım grup içinde olması gereken bir kayıt var fakat bu gruba dahil olmamış ise;

Yapılacak İşlemler: Görünen grup dahilinde itiraz edilecek olsada her müşteri için tekillik yapılır,yani sadece bir adet verisi zenginleştirilmiş kod bırakılır. Daha sonra GRUP İTİRAZ butonu tıklanır neden olarak EKSİK GRUPLAMA seçilerek açıklama kısmına gruba dahil olması gereken ama dahil olmayan kaydın kod vs. detay bilgileri yazılarak açıklama kaydedilir,itaraz bölgeye iletilmiş olur.

Ek 2: ABC Kargo Servi A.Ş. Müşteri İlişkileri Eğitim Analizi

Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri Eğitim Analizi				
Bölge Müdürlüğü	Eğitim Verilen Birim Sayısı	Eğitim Verilen Kişi Sayısı	Eğitim Dönemi	Eğitimci
A	43	337	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
B	16	142	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
C	26	108	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
D	25	54	Mayıs-Haziran	Bölge İK
E	21	49	Mayıs-Haziran	Bölge İK
F	1	6	Mayıs-Haziran	Bölge İK
G	19	118	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
H	37	188	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
I	30	140	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
J	4	23	Mayıs-Haziran	Bölge İK
K	38	233	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
L	31	160	Mayıs-Haziran	Bölge İK
M	28	96	Mayıs-Haziran	GM Eğitimci
N	16	118	Mayıs-Haziran	Bölge Eğitimci
O	12	40	Mayıs-Haziran	Bölge İK
Toplam	347	1812		

*** 01 Mayıs -15 Haziran dönemi içerisinde yapılan "**Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri Eğitimi**" nin temel amacı; piyasalarda ortaya çıkan rekabet baskısı sonucu hizmet sektöründe artan ürün ve hizmet çeşitliliği sonucu fark yaratma, müşteri merkezli bir kurum olarak etkin bir müşteri hizmeti yarattırabilmek olup bu amaç doğrultusunda, değişen pazar ve müşteri yapısı, iletişim, empati, müşteri tipleri ve telefonda iletişim konuları üzerinde durulmuş, ayrıca 6 farklı vaka çalışmaları yapılmıştır.

Eğitimin olduğu dönemde, personel toplantıları da yapıldığından eğitim ve toplantılardan verimli sonuçlar çıkmıştır

Bölge Müdürlükleri	Eğitim Öncesi (2 ay) Aylık Ortalama	Eğitim Sonrası (2 ay) Aylık Ortalama	Azalış Oranı
A	11	7	-36%
B	8	7	-15%
C	9	5	-42%
D	6	5	-17%
E	5	2	-57%
F	5	3	-50%
G	29	12	-58%
H	3	5	69%
I	6	10	50%
J	11	0	-100%
K	2	3	25%
L	1	1	0%
M	5	6	18%
N	4	3	-32%
Ortalama			-18%

*** Veriler eğitim öncesi ve sonrası aylık ortalamalar alınarak elde edilmiştir.

***Bölgeler dağılımında %18 personel kaynaklı şikâyet oranında azalma görülmektedir.

Ek-3: ABC Kargo Servisi A.Ş. Kurumsal Müşteri ve Firma Araştırması Anketi



İyi günler. Adım Sibermetrik Araştırma Şirketi adına kargo sektörü ile ilgili bir araştırma yapmaktayım. Bununla ilgili sorularım olacak, vereceğiniz yanıtlar için şimdiden teşekkür ederim.

F1- Siz ya da ailenizden biri aşağıdaki sektörlerden herhangi birinde çalışıyor mu?

Reklam Ajansı	1	GÖRÜŞMEYE SON VERİN
Pazarlama/halkla ilişkiler şirketi	2	
Pazar Araştırma Şirketi	3	
Basın (radyo, TV, gazete, dergi v.b.)	4	
Kargo sektörü/kurye/otobüs şirketleri	5	
Hiçbiri	6	GÖRÜŞMEYE DEVAM EDİNİZ

F2- Firmanızda evrak / paket gibi kargo gönderi işleriyle ilgilenen, çalışılacak firma kararını veren kişi siz misiniz?

Evet benim	1	DEVAM EDİN
Evet, ben ve bir başkası	2	
HAYIR	3	BU İŞLERDEN SORUMLU KİŞİYLE GÖRÜŞMEYİ TALEP EDİN. AKSİ TAKDİRDE GÖRÜŞMEYE SON VERİN

F3- Firmanız hangi iktisadi faaliyet kollarında faaliyet gösteriyor? Lütfen belirtir misiniz ?

Endüstri	1
Elektrik-Elektronik, Bilgisayar	2
Tekstil ve Deri	3
Sağlık	4
Kimya	5
Finans, Aracılık ve Danışmanlık Hizmetleri	6
Gıda	7
Ulaştırma	8
Ticaret	9
Mobilya ve Ev Eşyası	10
Medya ve Reklam	11
İnşaat	12
Devlet Daireleri ve Demekler	13
Turizm	14
Eğitim	15
Tarım ve Hayvancılık	16
Enerji	17
Maden	18

1

GÖNDERİ YAPMA / KARGO KULLANIM ORANI

S1) Son 1 yıl içerisinde mektup dışında evrak/paket GÖNDERİLERİNİZİ yaparken kullandığınız yöntemleri söyler misiniz? ÇOK CEVAP. ANKETÖR DİKKAT: Son 1 yıl içinde gönderi yapanlara sorulacak.

S2) Son 1 yıl içerisinde mektup dışında evrak/paket GÖNDERİLERİNİZİ yaparken en sık kullandığınız yöntem nedir? TEK CEVAP. ANKETÖR DİKKAT: Son 1 yıl içinde gönderi yapanlara sorulacak.

ANKETÖR DİKKAT: SADECE KURYE DERSE SORUN; DAĞITIM ŞİRKETİ Mİ? MOTO KURYE Mİ?

	S1 ÇOK CEVAP	S2 TEK CEVAP
Kargo şirketi	1	1
Kurye	2	2
Dağıtım şirketi	3	3
PTT- APS	4	4
PTT- Alo kargo	5	5
Ambar	6	6
Evden eve/İş yerinden işyerine nakliye	7	7
Otobüs	8	8
Moto kurye	9	9
Diğer		

S3) En sık kullandığınız kargo firmasıyla yaptığınız ağırlıklı gönderi tipini söyler misiniz?

	TEK CEVAP
Belge, evrak, dosya	1
Paket	2
Hem belge/evrak/dosya; hem de paket gönderisi eşit	3
Diğer	

S4) Ne sıklıkla mektup dışında dosya/evrak/belge GÖNDERİSİ yaptığınızı öğrenebilir miyim?

S5) Ne sıklıkla PAKET GÖNDERİSİ yaptığınızı öğrenebilir miyim?

	S4 TEK CEVAP	S5 TEK CEVAP
Hemen hemen her gün	1	1
Haftada 3-4 kez	2	2
Haftada 1 kez	3	3
2 haftada 1	4	4
Ayda birkaç kez	5	5
Ayda 1 kez	6	6
2 ayda 1 kere	7	7
3 ayda 1 kere	8	8
Daha nadir	9	9
Fikri yok/bilmiyorum	10	10
Diğer		

MARKA BİLİNİRLİĞİ VE KULLANIMI

S6) Mektup dışında evrak/paket gönderi yapan kargo deyince aklınıza ilk gelen firma hangisidir?

S7) Bugüne kadar en az bir kez de olsa gönderi yaptığınız kargo firmalarının isimlerini söyler misiniz?

S8) Sıklıkla tercih ettiğiniz kargo firmasının ismini öğrenebilir miyim?

S9) Bildiğiniz, duyduğunuz kargo firmalarının isimlerini söyler misiniz?

S10) Sayacağım kargo firmalarını tanıma durumunuzu söyler misiniz?
Söylenmeyen her firma sorgulanacak!

	S6 TEK CEVAP	S7 ÇOK CEVAP	S8 TEK CEVAP	S9 ÇOK CEVAP	S10 ÇOK CEVAP
Aras Kargo	1	1	1	1	1
DHL	2	2	2	2	2
Express Kargo	3	3	3	3	3
Fedex	4	4	4	4	4
Global kargo					
İhlas Kargo	5	5	5	5	5
Lider kargo					
Fillo	6	6	6	6	6
MNG	7	7	7	7	7
TNT	8	8	8	8	8
UPS	9	9	9	9	9
Varan Kargo					
Yurtiçi Kargo	10	10	10	10	10
Diğer					

S11) Adını söyleyeceğim kargo firmalarının size neyi çağıştırdığını söyler misiniz?
MARKA ÇAĞIŞIMLARI

ARAS KARGO	
MNG	
UPS	
YURTIÇİ KARGO	

S12) (S8'e bakınız) Sıklıkla Kargoyu tercih ettiğinizi belirttiniz. kargoyu tercih etme nedeninizi söyler misiniz?

Kargo firmasını yazınız	Tercih etme nedeni
.....	1.
ANKETÖR DİKKATİ S8'e bakarak verilen cevabı yazınız.	2.
TEK KARGO FİRMASI BELİRTİLECEK	3.
	4.
	5.

S13) Sıklıkla tercih ettiğiniz kargo firmasından memnuniyet durumunuzu aşağıda sayacağım ifadelerden hangisi en iyi açıklar?

S14) Sıklıkla tercih ettiğiniz kargo firmasından(SÖYLENEN İFADEYİ OKUYUNUZ) dediniz. Nedenini öğrenebilir miyim?

S13	S14 NEDENİ
Hiç memnun değilim	1 1 ve 2 cevabını verenlerin nedenlerini yazınız.
Memnun değilim	2
Ne memnunum ne memnun değilim	3 3 cevabını verenlerin nedenlerini yazınız.
Memnunum	4 4 ve 5 cevabını verenlerin nedenlerini yazınız.
Çok memnunum	5

S15) Sıklıkla kullandığınız bu firmadan önce hangi firmayı sıklıkla kullanmaktaydınız?
S16) Daha önce sıklıkla kullandığınız bu kargo firmasından neden vazgeçtiniz?

S15	(S16) VAZGEÇME NEDENİ
ARAS KARGO	1
DHL	2
EXPRESS KARGO	3
FEDEX	4
İHLAS/HUZUR KARGO	5
HOROZ/ FİLLO	6
MNG	7
TNT	8
UPS	9
YURTIÇİ KARGO	10
Diğer	

S17. Şimdi okuyacağım özelliklerin size okuyacağım kargo firmalarından hangisine veya hangilerine uygun olduğunu söyler misiniz?

ROTASYON UYGULAYINIZ	ARAS KARGO	DHL	EXPRESS KARGO	FEDEX	FİLL O	İHLAS/ HUZUR KARGO	MNG	TNT	UPS	YURTIÇİ KARGO	Diğer (Yazınız)	Hiçbiri
TEK CEVAP												11
Dürüst/güvenilir firma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Dinamik, hareketli, canlı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Yenilikçi, modern	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Sektöründe lider	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Uzman, işini iyi yapan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Özenli, dikkatli, titiz çalışan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Müşterisini düşünen, değer veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Teknolojik yapıya sahip	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Yurtiçi ve yurt dışı lojistik hizmet veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Her yerde olan, yaygın	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Popüler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Sözünü tutan, zamanında teslim eden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Reklamları güzel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Sigorta güvencesi veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Sorun olduğunda anında gözen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Hasarsız teslimat gerçekleştiren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Çalışanları güler yüzlü, ilgili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Hasar ve kayıp işlemlerini kısa sürede sonuçlandıran	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Aynı gün içinde teslim eden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Gönderiyi cep telefonu veya internet aracılığıyla takip etme olanağına sahip	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Çalışanları bilgili, deneyimli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11
Kalite beklentilerimi karşılar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11

			Aras Kargo	MNG	UPS	Yurtiçi Kargo
S18	Size göre, sayacağım kargo firmalarından hangisi kargo sektöründe diğer firmalardan <u>daha farklı</u> hizmet vermektedir? ANKETÖR DİKKATİ! Kargo firmalarının isimlerini okuyunuz	K68	1	2	3	4
S19	Size sayacağım kargo firmalarının hangisinden hizmet almak istersiniz? ANKETÖR DİKKATİ! Kargo firmalarının isimlerini okuyunuz	K69	1	2	3	4

S20) KART GÖSTERİNİZ. Şimdi size okuyacağım her bir özellik için, yine bu özelliğin size okuyacağım firmalara uygunluğunu 1 ile 5 arası puan vererek değerlendirir misiniz? Bu değerlendirmede "5: kesinlikle katılıyorum, 1 ise kesinlikle katılmıyorum" anlamına gelmektedir. Katılım durumunuza göre aradaki seçenekleri de kullanabilirsiniz.

DEĞERLENDİRME KARTI :

5	4	3	2	1
Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Hiç katılmıyorum

ANKETÖR DİKKATİ S9 VE S10'DA "YURTIÇI, ARAS, MNG ve UPS" FİRMALARININ BİLİNMEŞİ DURUMUNDA AŞAĞIDAKİ TABLODA KARGO FİRMASI İSİMLERİNİN TEPEŞİNDE YER ALAN KUTUCUĞU İŞARETLEYİNİZ VE SADECE BİLİLEN FİRMALAR İÇİN S20'Yİ SORUNUZ.

RTS	☐	☐	☐	☐
	YURTIÇI	ARAS	MNG	UPS
1	Diğer kargo firmalarından olumlu bir şekilde ayrışıyor			
2	Diğer kargo firmalarından daha çok beğeniyorum			
3	Diğer kargo firmalarından daha iyi tanınıyor			
4	Gelecekte gönderi yapacağım bir firmadır			
5	Diğer kargo firmalarından daha çok güven duyuyorum			
6	Başkalarına tavsiye etmeyi düşünürüm			
7	Diğer kargo firmalarından daha fazla ödemeyi düşünürüm			
8	Bu firmaya ulaşamadığım zaman eksikliğini duyuyorum			
9	Diğer kargo firmalarından daha kaliteli			
10	Kendime diğer kargo firmalarından daha yakın buluyorum			

S22) Kargo sektörü ile ilgili size okuyacağım ürün ve hizmetleri bugüne kadar hiç duymadığınızı, duyduysanız bu ürün ve hizmetlerin hangi kargo firmasına ait olduğunu lütfen söyley misiniz? ANKETÖR DİKKATİ Birden fazla kargo firması cevap olarak alınabilir.

HER KOLON TEK CEVAP	VİP	KUTU	ADRESTEN ALIM	444 99 99 NOLU ÇAĞRI MERKEZİ
DUYMADIM	1	1	1	1
Yurtiçi Kargo	2	2	2	2
Aras Kargo	3	3	3	3
Express Kargo	4	4	4	4
UPS	5	5	5	5
DHL	6	6	6	6
Fedex	7	7	7	7
Global Kargo	8	8	8	8
Mng Kargo	9	9	9	9
TNT	10	10	10	10
Huzur / İhlas Kargo	11	11	11	11
Horoz Kargo	12	12	12	12
cargo@cargo	13	13	13	13
Varan Kargo	14	14	14	14
Lider Kargo	15	15	15	15
PTT / APS	16	16	16	16
PTT – Alo kargo	17	17	17	17
Orobüs firmaları	18	18	18	18
Kuryenet	19	19	19	19
Diğer	20	20	20	20

S23) Bugüne kadar hiçbir kargo firması tarafından sunulmayan ve sunulmasını istediğiniz ihtiyaçlarınızı, hizmetlerinizi belirtir misiniz?

.....

.....

.....

ŞİRKET BİLGİLERİ

FİRMANIN FAALİYET ALANI/ SEKTÖR BİLGİSİ	☐ Ticari :..... ☐ İmalat :..... ☐ Hizmet :..... ☐ Karma :.....
FİRMA ADI	
İŞLETMENİZDE TOPLAM ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI NEDİR? İŞLETMENİZİN ŞUBELERİ VARSA ORADA ÇALIŞANLARIN SAYISINI DA DAHİL EDER MİSİNİZ?	
GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN ADI, SOYADI	
GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN DEPARTMANI	
GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN FİRMADA ÇALIŞMA SÜRESİ	(1 yıldan az ise ANKETE SON VERİN)
ANKETİN YAPILDIĞI ŞEHİR	☐ İstanbul
ADRES:	
TELEFONU /DAHİLİ NO:	

Ek 4: ABC Kargo Servi A.Ş. Kurumsal Müşteri ve Firma İmajı Araştırması

ARAŞTIRMANIN AMACI

Kurumsal Müşteri Araştırması ile,

- Kargo sektörünün **"Kurumsal Müşteriler"** algısında genel değerlendirmesi
- Sektörde, kurumsal müşteri algısında Kargo şirketlerinin **marka değerlendirmesi**
- Kurumsal müşteriler gözünde kargo firmalarının **tanınma, güven duyma, farklılık ve uygun bulunma** durumları ve bu kriterlere bağlı marka değerleri
- Kurumsal müşterilerin kargo hizmetlerine ve ürün kategorilerine ilişkin **istek ve beklentilerinin** ortaya konulması amaçlanmıştır.

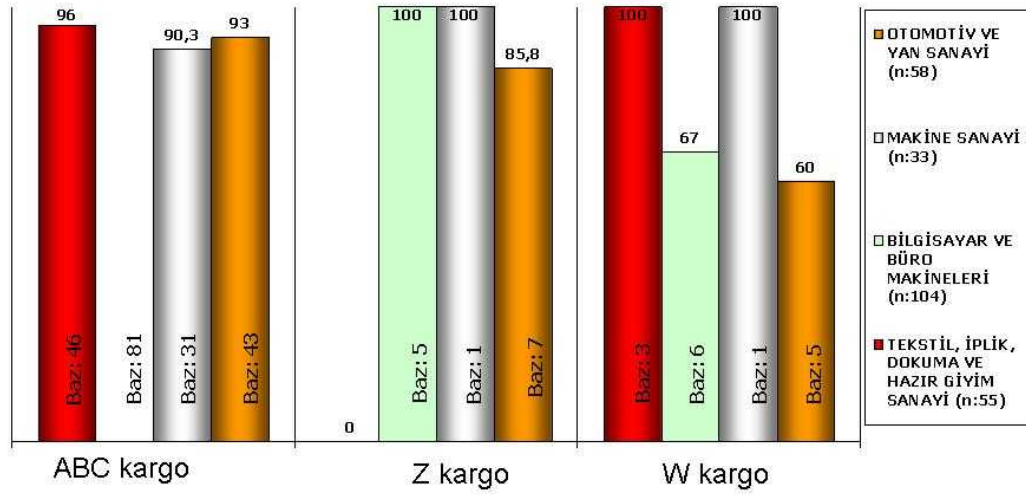
Araştırmada, kurumsal kargo ve kargo hizmetleri kullanım alışkanlıkları ve özelde markasına ait aşağıdaki alt başlıklar sorgulanmıştır:

- 1. Pazar Boyutu**
- 2. Kurumsal Kargo Kullanım Boyutu**
- 3. Hizmet Kalitesi**
- 4. Marka Bilinirliği ve İmajı**
- 5. Müşteri memnuniyeti**

METODOLOJİ

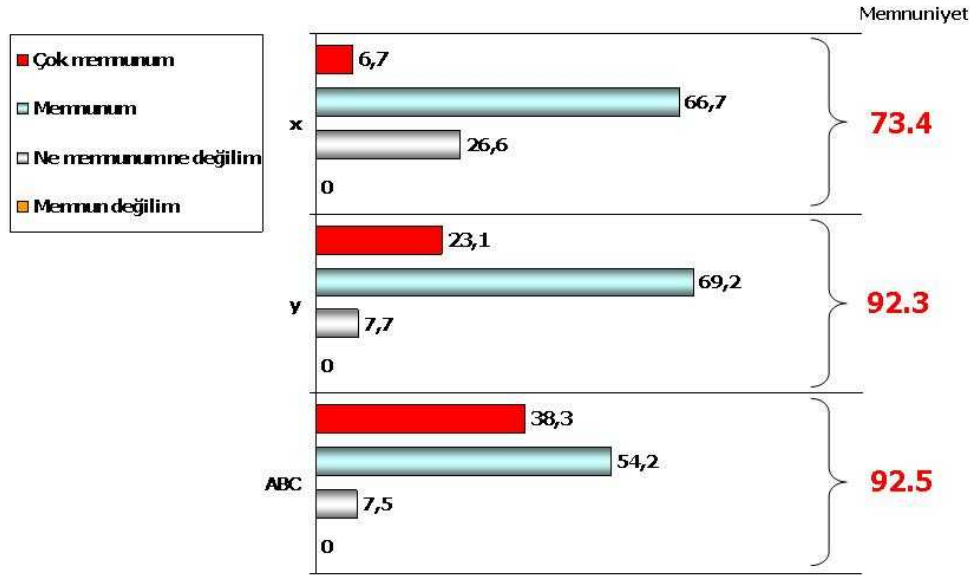


Sektörel bazda marka memnuniyeti



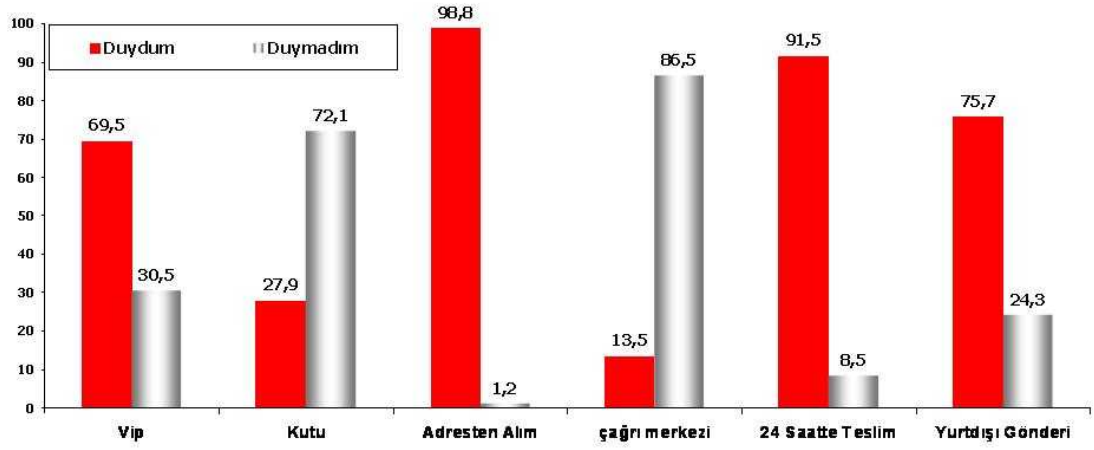
En sık çalışılan firmadan memnuniyet derecesi

(1: Hiç memnun değilim, 3: Ne memnunum ne değilim, 5: Çok memnunum)



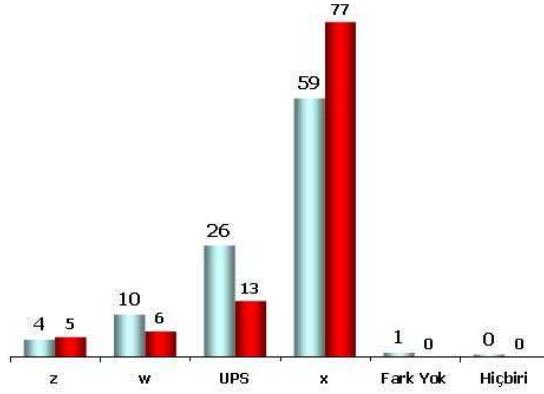
Kargo hizmetleri bilinirliği

ABC Kargo kurumsal müşterilerine çeşitli ürün ve hizmet isimleri okunmuş, bu ürün ve hizmetleri duyup duymadıkları sorulmuştur. En çok bilinen ürün / hizmet sırasıyla ADRESTEN ALIM ve 24 SAATTE TESLİM olmuştur.



Firma İmajı

■ Daha Farklı Hizmet Veren Kargo Firması ■ Hizmet Almak İstenen Kargo Fi



ABC kargo kurumsal müşterilerin oransal çoğunluğu tarafından “daha farklı hizmet veren kargo firması” ve hizmet alınmak istenen kargo firması” olarak değerlendirilmektedir.

Firma imajı (%)



KAYNAKÇA

YARARLANILAN KİTAPLAR

ACUNER, Taner. “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2000, Cilt 2, Sayı:2, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm> , (12 Haziran 2006).

AK, Mehmet. **Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**. İstanbul:İşıl Ofset Sanayi Ltd. Şti., 1998.

AKINCI VURAL, Z. Beril. **Kurum Kültürü**. Genişletilmiş Birinci Basım, İstanbul:İletişim Yayınları, 2003.

ALTUNIŞIK, Remzi, Recai COŞKUN, Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. Üçüncü Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2004.

ARGON, Türkan ve Altay EREN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt. “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar-2”, **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Haziran 2005, ss. 38-48.

ATAMAN, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İkinci Baskı, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2002.

BAKAN, Ömer. **Kurumsal İmaj**. Konya:Tablet Kitabevi, 2005.

BALTA PELTEKOĞLU, Filiz. **Halkla İlişkiler Nedir?**. Dördüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2005.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi Eğiticinin Eğitimi**. İkinci Baskı, İstanbul:Kariyer Yayıncılık., 2002.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya:Sakarya Kitabevi, 2003.

BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beşinci Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2003.

CLARDY, Alan B. **Managing Human Resources: Exercises, Experiments, and Applications Workbook**. New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

ÇAKIR, Özlem. **Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi**. Yedinci Baskı, İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, 2005.

DAVIS, Anthony. **Halkla İlişkilerin ABC'si**. Ümit ŞENDİLEK (çev), İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. 2006.

DEMİR, Kamile. **İmaj Yönetimi (Çalışma Yaşamında İzlenimlerin Yönetimi)**. Ankara:Sandal Yayınları, 2003.

DENİZ (DÖŞOĞLU), Nevin. **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

DÖRTOK, Arın. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**. İstanbul:Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 2004.

DOWLING, Grahame. **Creating Corporate Reputations**. New York:Oxford University Pres Inc., 2001.

ELDEN, Müge. **Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklâm Arasındaki İlişki**, Yeni Düşünceler Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Ege Üniversitesi Matbaası, 2005, s. 56.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş Sekizinci Bası, İstanbul:Beta Basım A.Ş., 2004.

FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1999.

GÜRÜZ, Demet ve Gaye Özdemir YAYLACI. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Baskı, İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2004.

GÜZELCİK URAL, Ebru. "İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**. Aralık 2002, Yıl:1, Sayı:2 ss. 83-93, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d2/M00025.pdf>, (14 Kasım 2006).

GÜZELCİK URAL, Ebru. **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**. İstanbul: Birsan Yayınevi, 2006.

KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Onüçüncü Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

KAŞIKÇI, Ercan. **Yüreğini Bedenine Yansıtır İmaj – İletişim Beden Dili**. İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2006.

KAŞIKÇI, Ercan. **Para-Mosyon Pazarlamanın 7 P'si**. İstanbul:Kariyer Yayıncılık İletişim Hizmetleri Ltd. Şti., 2002.

KAZANCI, Metin. **Kamu ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**. Dördüncü Bası, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.

KER DİNÇER, Müjde. **Kazanan İmajınız**. İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2002.

MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Genişletilmiş Onüçüncü Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2001.

NOE, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Canan Çetin(ed), İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

NOE, Raymond A. ve Diğerleri. “Employee Development: Construct Validation Issues”, J. Kevin FORD, **Improving Training Effectiveness in Work Organizations** içinde. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1997, ss. 153-190.

OKAY, Ayla. **Kurum Kimliği**. Beşinci Baskı, İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2005.

OLIVER, Sandra M. ve Anthony Clive ALLEN. “Reputation And Leadership In A Public Broadcast Company”, Sandra M. OLIVER (ed). **Handbook Of Corporate Communication And Public Relations: Pure and Applied** içinde. New York:Routledge, 2004, ss. 255-265.

ÖZÜPEK, M. Nejat. **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**. Konya:Tablet Kitabevi, 2005.

RYAN, Paul. “Training”, Michael POOLE ve Malcolm WARNER (Ed). **The IEBM Handbook of Human Resource Management** içinde. London:International Thomson Business Press, 1998, ss. 643-665.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa:Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa:Alfa Aktuel Yayın Dağıtım., 2005.

SARUHAN, Şadi Can ve Ayla ÖNCER ÖZDEMİR. **Değer Hedefli İşletmecilik**. İstanbul:M:Ü: Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları., 2004.

SAVAŞ, A. Tuğrul. **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**. İstanbul:Anka Matbaacılık, 2006

SAVAŞ, A. Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul:Melisa&Anka Matbaacılık, 2005.

SAVAŞ, A. Tuğrul. **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**. İstanbul:Melisa&Anka Matbaacılık, 2005.

SCHNEIDER, Susan C. ve Jean-Louis BARSOUX. **Managing Across Cultures**. Prentice Hall Europe:Pearson Education Limited, 1997.

SULLIVAN, John. **Training And Compensation's Role In Recruiting And Branding**. San Francisco State University, 2000, Makale 125, <http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15s125.htm>,_(20 Mayıs 2007).

ŞENCAN, Hüner ve Nihat ERDOĞMUŞ. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul:Beta Basım A.Ş., 2001.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Yenilenmiş Üçüncü Baskı, Konya:Adım Matbaacılık ve Ofset., 2003.

ŞİMŞEK, Nevin ve Mehmet FİDAN. **Kurum Kültürü ve Liderlik**. Konya:Tablet Kitabevi, 2005.

TAŞKIN, Erdoğın. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. Üçüncü Basım, İstanbul:Papatya Yayıncılık, 2001.

TAŞKIN, Ercan. Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü Ve Bir Alan Araştırması, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. 2007, Sayı 12, <http://www.akademikbakis.org/sayi7.htm>,_(15 Nisan 2007).

TORTOP, Nuri, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve M. Akif ÖZER. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

YARARLANILAN TEZLER

GÜZELCİK, Ebru. **“Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”**. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1999.

UZAN, Canan. **“İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 1999.

YORULMAZ, Ayşe. **Kurum İçi İletişimin Verimlilik Ve İmaj Üzerine Etkisi**. Marmara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.