

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI  
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**KURUM İÇİNE DÖNÜK HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ VE ÖRNEK  
KURUM İNCELEMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**ŞİRİN TAHİR**

İstanbul, 2012

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSEİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI  
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**KURUM İÇİNE DÖNÜK HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ VE ÖRNEK  
KURUM İNCELEMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**ŞİRİN TAHİR**

**DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. EBRU ÖZGEN**

İstanbul, 2012

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek  
Lisans öğrencisi ŞİRİN TAHİR' nin KURUM İÇİNE DÖNÜK HALKLA İLİŞKİLER  
FAALİYETLERİ VE ÖRNEK KURUM İNCELEMESİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz  
Yönetim Kurulunun 11.07.2012 tarih ve 2012-18/9 sayılı kararıyla oluşturulan jüri  
tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 03.09.2012

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. EBRU ÖZGEN

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. AYDA UZUNÇARŞILI SOYDAŞ

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. TOLGA KARA



## ÖZET

Günümüz endüstrileşmiş toplumların vazgeçilmez kurumları olan işletmelerin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için çeşitli faktörlere ihtiyaçları vardır. İnsan, bu faktörlerin içinde en önemli ve vazgeçilmez olanıdır. İşletmenin kurulmasında, yönetiminde ve yürütülmesinde en önemli role sahip olan insan faktörüne, onun düşünce ve önerilerine saygı duyulması işletmenin temel amacı olarak algılanmalıdır. Çalışan olmadan bir işletmenin var olabilmesi imkansızdır. Kurumun dış ve iç dünyasına açılan kapısı nitelikte olan Halkla İlişkiler faaliyetleri sayesinde kurum hedef kitleye ulaşabilme, vizyon, misyon, değerler ve stratejilerini aktarabilme imkanına sahip olmaktadır. Kurumun iletişim hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak olan kitle ise çalışanlar'dır. Dolayısıyla kurumlar açısından başarıya giden yol, çalışanların kurumun gönüllü elçileri haline gelmesine bağlıdır. Kurum içi iletişimde, kurumun strateji, hedef, amaç, ilkeleri çalışanlara iletilirken diğer taraftan da çalışanların şirket hakkındaki görüş ve düşünceleri de üst düzey yöneticilere iletilir. Bu sayede çift yönlü iletişim kurularak kurum, değer gören kurumlar arasına girmeyi başarır.

## SUMMARY

Today's industrialised societies are the indispensable institutions, There are several factors to reach their stated goals of businesses needs; the human is the one of the most important and indispensable between of these factors. business is one of the most important factors in establishing, managing, and conduct human factor that has the main purpose of the business ideas and recommendations must be respect. It is impossible to live without the staff of a business. Thanks to PR agencies can reach the target audience and in this way, the vision mission and values be transferred to all target audience.

Thus, the path to success in terms of institutions, an institution depends on volunteer ambassadors to become employees. The purpose of the institution's premises and principles of the communication strategy targets be communicated to employees in other ways communicated to senior management ideas and suggestions of employees. In this way bi-directional communication is achieved by establishing a success.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| GİRİŞ .....                                                        | 1  |
| BİRİNCİ BÖLÜM                                                      |    |
| HALKLA İLİŞKİLER TANIMI ve İŞLEVLERİ                               |    |
| 1.1. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI.....                                | 2  |
| 1.2. ÖZEL KURULUŞLARDA HALKLA İLİŞKİLER .....                      | 4  |
| 1.2.1. Kurumsal Halkla İlişkiler .....                             | 6  |
| 1.2.2. Halkla İlişkilerin Örgüt Açısından Önemi .....              | 8  |
| 1.2.2.1. İşletme İçi Örgütlenme .....                              | 8  |
| 1.2.2.2. İşletme Dışı Destek Örgütlenme .....                      | 9  |
| 1.3. KAMU YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI .....          | 10 |
| 1.3.1. Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Niteliği .....          | 11 |
| 1.3.2. Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi ve Amaçları ..... | 13 |
| İKİNCİ BÖLÜM                                                       |    |
| KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER ve İLETİŞİM SÜREÇLERİ                   |    |
| 2.1. İLETİŞİM KAVRAMI.....                                         | 15 |
| 2.1.1.İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖĞELERİ.....                              | 19 |
| 2.1.1.1. Kaynak .....                                              | 21 |
| 2.1.1.2 Mesaj .....                                                | 23 |
| 2.1.1.3. Araç .....                                                | 24 |
| 2.1.1.4. Alıcı.....                                                | 25 |
| 2.1.1.5 Yansıma.....                                               | 26 |
| 2.2. KURUM İÇİ İLETİŞİM KAVRAMI .....                              | 28 |
| 2.2.1 KURUM İÇİ İLETİŞİM SÜRECİ .....                              | 34 |
| 2.2.1.1 İletişim Kuramı .....                                      | 35 |
| 2.2.1.1.1. Öğrenme.....                                            | 35 |
| 2.2.1.1.2. Güdüleme .....                                          | 36 |
| 2.2.1.1.3 Grup kuramı .....                                        | 36 |
| 2.2.1.1.3.1. Kodlama.....                                          | 36 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.1.3.2.Kod Çözme.....                                | 37 |
| 2.2.1.1.3.3.Geribeslenim.....                             | 37 |
| 2.3. KURUMLARDA İLETİŞİM KANALLARI.....                   | 38 |
| 2.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları.....                   | 38 |
| 2.3.1.1. Dikey iletişim .....                             | 38 |
| 2.3.1.2. Yatay İletişim .....                             | 39 |
| 2.3.1.3. Çapraz İletişim .....                            | 40 |
| 2.3.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim .....                 | 40 |
| 2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları.....           | 41 |
| 2.4. KURUM İÇİ İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER .....       | 41 |
| 2.4.1. Kurum İçi İletişimin Yapıcı Engelleri .....        | 42 |
| 2.4.2. Kurum İçi İletişimin Bozucu Engelleri .....        | 42 |
| 2.4.2.1. Fiziksel Uzaklık .....                           | 43 |
| 2.4.2.2. Zaman Baskısı .....                              | 44 |
| 2.4.2.3. Kesintiler .....                                 | 44 |
| 2.4.2.4.. Kurumsal Stres .....                            | 44 |
| 2.4.3. Kurum İçi İletişimi İyileştirmenin Yolları .....   | 45 |
| 2.5. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI VE ÖNEMİ .....   | 49 |
| 2.6. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERDE KULLANILAN ARAÇLAR..... | 54 |
| 2.6.1. Kurumsal Yayınlar (Gazete/Dergi) .....             | 55 |
| 2.6.2. İntranet .....                                     | 57 |
| 2.6.3. Televizyon Yayınları.....                          | 57 |
| 2.6.4. E-Mail.....                                        | 58 |
| 2.6.5. Duyuru Panoları .....                              | 59 |
| 2.6.6. Görsel ve İşitsel Araçlar .....                    | 60 |
| 2.6.7. Telefonla Bilgilendirme Programı .....             | 60 |
| 2.6.8. Dilek Kutuları.....                                | 61 |
| 2.6.9. Sergi ve Gösteriler.....                           | 61 |
| 2.6.10. Toplantılar .....                                 | 63 |
| 2.6.11. Konferanslar ve Basın Toplantıları .....          | 63 |
| 2.6.12. Seminerler .....                                  | 64 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.6.13. Mektuplar.....                                    | 65 |
| 2.6.14. Yüz Yüze İletişim.....                            | 66 |
| 2.6.15 Sosyal Medya Ortamları.....                        | 66 |
| 2.6.15.1. Facebook, Myspace, LinkedIn, Twitter.....       | 67 |
| 2.6.15.2. Sanal Dünya Oyunları.....                       | 67 |
| 2.6.15.3. Bloglar.....                                    | 67 |
| 2.6.15.4. Wikiler; webcast ve Podcast uygulamaları.....   | 68 |
| 2.6.15.5. Hızlı mesaj servisleri ve E-posta Grupları..... | 68 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KURUM İÇİNE DÖNÜK HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEĞİ-JOHNSON DİVERSEY

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. DİVERSEY HAKKINDA GENEL BİLGİ.....                                              | 69 |
| 3.1.1. Diversey'in Amaç ve İlkeleri .....                                            | 72 |
| 3.1.1.1. Vizyon .....                                                                | 73 |
| 3.1.1.2. Misyon .....                                                                | 74 |
| 3.1.2. Diversey'in Stratejik Yaklaşımları .....                                      | 74 |
| 3.1.2.1 Yaratıcılık .....                                                            | 74 |
| 3.1.2.2. Verimlilik ve Sürdürülebilirlik .....                                       | 74 |
| 3.1.2.2.1. Faaliyetler .....                                                         | 76 |
| 3.1.2.2.2. Müşteriler .....                                                          | 79 |
| 3.1.2.2.3. Toplumlar .....                                                           | 79 |
| 3.1.2.2.4. Küresel Çocuk Girişimi .....                                              | 80 |
| 3.1.2.2.5. İş gücü .....                                                             | 80 |
| 3.1.2.2.6. Ortaklar .....                                                            | 80 |
| 3.1.2.2.7. Denetim .....                                                             | 81 |
| 3.1.3. Diversey'in Müşteri Yaklaşımı .....                                           | 81 |
| 3.1.4. Diversey'in Farklılaştırıcı Özellikleri .....                                 | 83 |
| 3.1.5. Diversey'in Kullandığı Alet, Ekipman, Sarf Malzemeler ve Sunduğu Hizmet ..... | 84 |
| 3.2. DİVERSEY'İN KURUM İÇİ İLETİŞİM ANLAYIŞI .....                                   | 86 |
| 3.2.1. Diversey Yöneticilerinin Çalışanlarla İletişimi .....                         | 87 |
| 3.2.2. Diversey Çalışanlarının Şirket ve Yöneticilerle İletişimi .....               | 90 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.3. Diversey Çalışanlarının Birbirleriyle Olan İletişimi .....                               | 91  |
| 3.3. DİVERSEY'İN ÇALIŞANLARINA YÖNELİK FAALİYETLERİ VE<br>KULLANDIKLARI İLETİŞİM ARAÇLARI ..... | 92  |
| SONUÇ.....                                                                                      | 98  |
| EK 1: SORU FORM.....                                                                            | 100 |
| EK 2 : MÜŞTERİ ZİYARETİ FORMU.....                                                              | 102 |
| KAYNAKÇA.....                                                                                   | 104 |



## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, çalışanların önemli bir hedef kitle olduklarının farkına vararak, çalışanlara yönelik olan iletişime gittikçe önem vermeye başlamışlardır. Sağlıklı bir şekilde varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler, çalışanların kendi aralarında ve yöneticileriyle olan iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi için çaba göstermektedirler.

Çalışanlara yönelik halkla ilişkiler, şirket içi iletişimi hedefler. Kurum içi iletişim, çalışanları kurumun çalışmalarından, hedeflerinden varsa problemlerinden haberdar ederek, takım ruhunu oluşturmaya, kurum bilincini yerleştirmeyi amaçlar. Günümüzde hemen hemen tüm örgütler, kurum içi iletişimin öneminin farkına varmaya başlamışlardır.

Bu çalışma kurum içine dönük halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik bir çalışma olup üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın temel amacı kurum içine dönük halkla ilişkiler faaliyetlerinin kurum içindeki yerinin değerlendirilmesidir.

Birinci bölümde, genel anlamda halkla ilişkilerin tanımı ve işlevleri üzerinde durulmuştur. Halkla İlişkilerin genel tanımı, özel kuruluşlarda ve kamu yönetiminde halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, kurum içi halkla ilişkiler ve iletişim süreçleri değerlendirilmiştir. Genel hatlarıyla, iletişim kavramı, iletişim süreç ve öğeleri, kurum içi iletişim kavramı ve bunun işletmeler açısından önemi, kurum içi iletişim süreci, kurumlarda iletişim kanalları üzerinde durulmuş olup, son olarak ta kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan araçlar detaylarıyla birlikte anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise ilk iki bölümdeki teorik çalışmayı destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte, Türkiye’de kendi sektöründe öncülük eden bir şirket olan JohnsonDiversey’in, kurum içi iletişim anlayışı, çalışanlarına yönelik uyguladığı faaliyetler ve kullandıkları iletişim araçlarına yer verilmiştir.

## 1. BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLER TANIMI ve İŞLEVLERİ

#### 1.1. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI

Halkla ilişkiler, bir kuruluşun çevresi ile karşılıklı iletişim ve işbirliğini sağlayan, hedef kitlelerde kuruluş hakkında olumlu bir imaj ve destek oluşturan çabalardır. Hedef kitleler arasında kurum içinde ve dışında çalışanlar ile izleyiciler, reklamcılar, kamu kuruluşları vb. dış çevredeki gruplar da yer alır. “Sosyal bilimler alanındaki birçok kavram gibi, halkla ilişkilerin de herkesin üzerinde birleştiği, kesin bir tanımı yoktur; neredeyse akademisyen ve uygulayıcı sayısı kadar farklı tanımı vardır.”<sup>1</sup> Halkla ilişkilerin, henüz gelişme aşamasında olması ve belli standart ve normlara kavuşmaması nedeniyle pek çok tanımı vardır.

“Halkla ilişkiler birçok kuruluşa göre basınla ilişki kurma yol ve yöntemini ifade ederken, siyaset bilimciler için siyasal kontrol mekanizmasını, özel bir kuruluştaki görevli için kuruluşun ürününü satma ve kârını artırmayı sağlayıcı bir yöntemi ifade edebilmektedir.”<sup>2</sup>

Yukarıda da görüleceği üzere, halkla ilişkilerin anlamı, halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunan kurum veya kişilerin çalışma alanlarına göre değişmektedir.

Halkla ilişkiler “Bir kurum veya kişinin kamu ile olan ilişkilerinin düzeltilmesi ve yorumu ile ilgili çalışmalardır”<sup>3</sup> şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanıma göre halkla ilişkiler, tek yönlü iletişim süreci olarak görülmüştür. Ancak zamanla halkla ilişkiler faaliyetlerinin çift yönlü iletişim sürecine dayalı olarak yapılması gerektiği anlaşılmıştır.

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) halkla ilişkileri, “Bir işletmenin ya da özel veya kamusal bir kuruluşun bağlantı kurduğu veya kurabileceği kimselerin

---

<sup>1</sup> UYSAL, Birkan, “Yönetmel Duyarlılık ve Halkla İlişkilere Etkisi”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayınları,

Ankara, 1985, Cilt:18, Sayı:1, s.83. 6

<sup>2</sup> UYSAL, B., 1985, s.83.

<sup>3</sup> Encyclopedia Britannica, 1967, aktaran Nuri Tortop, Halkla İlişkiler, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003, s.13.

anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve bunu devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim görevi”<sup>4</sup> olarak tanımlamıştır.

Bu tanım, halkla ilişkilerle ilgili genel bir değerlendirmedir. Bununla birlikte halkla ilişkileri bir araç olarak gören tanımlar var olduğu gibi, bir süreç ve bir sanat olarak gören tanımlar da bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

“Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır.”<sup>5</sup>

Halkla ilişkileri bir yöneticilik sanatı gibi gören tanımların yanında, kamuoyunda olumlu etkiler bırakma aracı olarak gören tanımlar da vardır. “Halkla ilişkiler, algılanma, düşünce ile davranışları etkileme ve tercih yaratma amaçlı bir iletişim bilimidir. Bir kurum, kamuoyunda iyi bir imaj oluşturmak için güçlü yanlarını iyi ifade etmelidir. Bu imaj, kurumun mesajını etkilenmesi istenen farklı hedef kitlelerine daha etkin ulaştırmasını sağlar.

Halkla ilişkilerin amacı, kamuoyunda, kurum hakkında olumlu etkiler bırakmak ve doğru yargılar oluşturmaktır.”<sup>6</sup>

Halkla ilişkileri daha çok tek yönlü imaj oluşturma amacıyla kullanılan bir faaliyet olarak açıklayan tanımların yanında, halkla ilişkileri çift yönlü ve karşılıklı iletişim süreci olarak açıklayan tanımlar da vardır.

“Halkla ilişkiler, kamusal ya da özel bir kuruluşun işlevleri gereği dolaylı ya da dolaysız ilişkide bulunduğu kitlelerin güven ve desteğini sağlamak üzere giriştiği, iki yönlü iletişime dayalı ve sonuçta kitlede kuruluşun, kuruluşta ise kitlelerin taleplerine

---

<sup>4</sup> William Ugeux, Les Relations Publiques, 1973, aktaran N. Tortop, 2003, s.13.

<sup>5</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1991, s.5.

<sup>6</sup> AYDEDE, Ceyda, Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2007, s.14.

uygun değişimlerin gerçekleşmesine yönelik, sistemli ve sürekli çabaları içeren bir süreci ifade etmektedir.”<sup>7</sup>

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılaığı üzere, halkla ilişkiler bir kurum ve kuruluş tarafından farklı amaçlarla organize edilen ve iki yönlü iletişim sürecine dayanan bir yönetim fonksiyonudur. Bir kuruluşun halkla ilişkiler alanında başarılı olabilmesi, o kuruluşun potansiyel hedef kitlesini ne kadar tanıdığına bağlıdır.

## 1.2. ÖZEL KURULUŞLARDA HALKLA İLİŞKİLER

Özel kuruluşlarda halkla ilişkiler uygulamaları yakın zamana kadar lüks ve masraflı olarak görülürken ihtiyaçlar doğrultusunda bilinçli olarak yapılmaya başlanmıştır. Siyasal, toplumsal ve ekonomik koşullardaki değişim ve gelişmeler, özel kuruluşları halkla ilişkiler çalışmaları yapmaya zorunlu olarak yöneltmiştir. Özel kuruluşların sürekli kar etme amacı ile karlılığını sürdürmek zorunda olması özel kesimdeki halkla ilişkiler uygulamalarını kamu kesimi uygulamalarından farklı kılmıştır.

Günümüz işletmelerinde Halkla İlişkiler olgusu, kararların alınması, uygulanması ve çalışmaların değerlendirilmesi aşamalarında yönetime yardımcı bir rol oynamaktadır. Burada görev yapanların piyasa araştırması, tüketici tepkilerinin ölçülmesi, benzer kurumlarla ilişkilerin geliştirilmesi, siyasi otoriteyle iyi ilişkiler kurulması gibi çalışmaları olacaktır. Bu açıklamaya bağlı olarak Halkla ilişkiler, işletmeye yönelik bir destek birimidir ve sermayesi de "ikna" dır. Mesleğin başarısı "İkna gücü" ile eş orantılıdır.<sup>8</sup>

Bu belirleyicilik bir insanın inanırılığı, süreç içerisinde ve deneyimle kazandığı bir özelliktir.<sup>9</sup> Bu özellikler doğrultusunda yapılan etkinlikler bilinçli olacak ve

---

<sup>7</sup> UYSAL, Birkan, “Halkla İlişkiler: Bir Değerlendirme”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayınları, Ankara,

1983, Cilt:16, Sayı:3, s.24.

<sup>8</sup> WHITE, John, How to understand and "Maaage Public -Esl&tions (London: Business Boks Ltd. 1995),  
4

<sup>9</sup> WINNER, Paul, Effective PR Management, 2.b. (London: Kogan Page Ltd. 1990),s., 51.

verimli sonuçlar olarak işletmeye geri dönecektir. Özel kuruluşlar, yukarıda değinildiği gibi sadece kar ve ona bağlı etmenleri düşünmemelidirler. Çünkü işletmelerin sosyal sorumlulukları bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra halkın işletmeyi tanınması, ürünü bilmesi ve işletme hakkında olumlu izlenimlere sahip olması işletmenin yaşayabilmesi için gerekli olan temel koşullardan birisidir.

Halkla ilişkiler uygulamaları, topluma ideoloji aşılardan başlayarak yönetici ile halkın ilişkilerine kadar uzanan geniş bir alana yayılmıştır. İnsan ve organizasyon bütünleşmesi olarak kabul edilen Halkla ilişkiler faaliyeti "organizasyonlar ve alıcılar arasında başarıya ulaşmış bir iletişim biçimi" olarak tanımlanır.<sup>10</sup> " Özel işletmelerde kişilik, istikrar, tutarlılık ve işe sahip çıkma bilinci ile yapılan davranışlar tüm organizasyonlarda kendini hissettirmelidir.<sup>11</sup>

İnsan ve organizasyon bütünleşmesinin en açık örneğine özel işletmelerde rastlanmaktadır. Dışa açılma sürecinde kazanılacak olan başarı, özel kurum ve kuruluşların bulundukları sektör içlerinde devamlı olmalarını belirleyen bir unsur olmaktadır.<sup>12</sup>

İletişim açısından ele alındığında Howard, "En Karlı Davranış, Kurumsal Davranıştır" diyerek konuyu ortaya koymuştur.<sup>13</sup> Kurumsal davranışın işletme ve toplum açısından faydaları ise yapılan araştırma ve incelemelerle açıklanmıştır.

Her işletmenin küçük ya da büyük olsun birer çevresi bulunmaktadır. İşte bölümün gereği burada ortaya çıkmakta ve işletmelerin çevreleri ile olan ilişkilerini nitelikli bir şekilde; planlı, düzenli ve sürekli olarak yürütme işlevini halkla ilişkiler bölümü üstlenmektedir.

---

<sup>10</sup> OXLEY, Harold, The Principles of Public Relations, (London: 1987), 109.

<sup>11</sup> FRASER, P. Seitel, The Practice of Public Relations, (London: MerrirPublishing Company, USA., 1987)525.

<sup>12</sup> SOLAKLAR, Yasemin, "İnsan ve Organizasyon Bütünleşmesinde Halkla ilişkiler," (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996),s., 12.

<sup>13</sup> WILFRED, Howard, Tfee Practice of Public-Relations, (London: T988), 5.

Bu şekilde üstlenilen davranışlar, işletmelere açıklık politikası getirmiş, bu politikalar ürün ya da hizmete talip olan hedef kitlenin satıcı konumunda olan işletme hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmasını sağlamıştır.<sup>14</sup>

İşletme hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmanın daha önce sözü edildiği gibi her iki taraf için sayısız avantajları vardır.

Yapılan her faaliyetin tabanında kesinlikle bir plan geliştirilmelidir.<sup>15</sup> Düşünmeden ve plan dahilinde yapılmayan çalışmaların kuruluştaki gereksiz zaman ve para kaybına neden olacağı sonucuna varmıştır.<sup>16</sup>

Aynı zamanda plansız geliştirilen faaliyetler sonucunda işletmeler başarıya ulaşamayacaklarından toplum üzerinde işe yaramaz bir hizmet ya da ürün fikrinin oluşmasına neden olurlar. Yeni bir faaliyetin ortaya konulması güç ve riskli bir çalışmadır. Kuruluşların yapılandığı organizasyonların hedef kitle tarafından ilgi görmesi ortaya konulan çalışmaların özellikleri ile doğrudan doğruya ilgilidir.<sup>17</sup>

Bu nedenle halkla ilişkiler uygulamalarında nitelik önemle üzerinde durulması gereken bir kavram olmaktadır.

### **1.2.1. Kurumsal Halkla İlişkiler**

Kurumsal halkla ilişkiler yönetimi kavramı, ‘ Kurumların amaçlarına ulaşabilmek için, yine kurumun sesleneceği ve çalışmalarını yönelteceği kitlelerin istek, beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda, çevrenin destek ve güvenini sağlamak, olumlu bir izlenim oluşturmak ve bunu sürdürmek, fiziksel ve insansal kaynakların birbirleri ile uyumlu ve

---

<sup>14</sup> LESLY, Philip, Lesly's Handbook of Public Relations and Communication, (Chicago: Probus Publishing Company, 1991), 684.

<sup>15</sup> DIENSCHNEIDER, Robert L., J. Forrestal, The Dartneli Public Relations Handbook, (Boston: The Dartaeli Co., 1987), 397.

<sup>16</sup> SOLAKLAR, a.g.e., s., 46.

<sup>17</sup> SOLAKLAR, a.g.e., s., 46.

etkin kullanılabilmesini sağlamak amacıyla yapılan planlı ve programlı çalışmalar için karar almak ve uygulamak sürecidir.’ şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>18</sup>

Hakla ilişkiler etkinliklerinin çok büyük bir kısmı, pazarlamadan çok genel yönetim ile, tüm işletme veya kurum ile ilgilenmektedir. Halkla ilişkilerin bu genel yönüne kurumsal halkla ilişkiler denilmektedir. Klasik anlamda halkla ilişkilerin hedefi, işletme ile ilgili iç ve dış çevredeki tüm ilgili gruplardır.<sup>19</sup>

Halkla ilişkiler, halkın ya da değişik grupların işletmeye karşı olumlu davranışlar göstermesi ve dolayısıyla iki kesim arasında iyi ilişkilerin gelişmesi için kurum tarafından yürütülen iletişim faaliyetleridir.<sup>20</sup>

Kurumsal halkla ilişkilerin amacı; kurumun imajının korunması, geliştirilmesi, topluma güven veren güçlü bir kurum imajının oluşturulmasıdır. Bu amaçla kurumun misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi için üst yönetimle birlikte çalışır, kurumun değerlerinin kamuoyu tarafından belirlenmesi ve anlaşılması için çeşitli etkinlikler düzenler. Önceden belirlenen strateji doğrultusunda, kurumun tüm hedef kitleleriyle iletişiminin ‘doğru zamanda, doğru kitleye, doğru mesaj’ prensibiyle uygulanmasını sağlar.<sup>21</sup>

Bu amaçla kurumsal halkla ilişkiler medya kuruluşlarıyla iletişimi sağlar, çeşitli etkinlikler organize eder, kurum misyonuna uygun aktivitelere sponsorluk yapar. Kurum içindeki kurumsal kimlik uygulamalarını koordine eder ve denetler. Kurumun kamuoyu ile iletişimini sağlayan tüm görsel ve basılı malzemelerinde standardizasyonun sağlanması için aktif görev üstlenir, faaliyet raporu, kurum broşürleri, kurum dergisi, tanıtım filmi, internet sayfası gibi çalışmaları gerçekleştirir.

---

<sup>18</sup> GÜRÜZ, Demet ve F.Belma Güneri, ‘ Halkla İlişkiler Yönetimi’ Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları,

No: 10, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 1997, s.14.

<sup>19</sup> MUCUK, İsmet, Modern İşletmecilik, 14.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s.360,

<sup>20</sup> DOĞAN, Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1998, s.437

<sup>21</sup> PAKSOY, Arzu ÇEKİRGE, Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamaları, İstanbul: Rota Yay., 1999, s.44.

Kurumun imajını geliştirecek reklam kampanyaları için ajanslarla birlikte çalışır; koordinasyonu sağlar.<sup>22</sup>

Kurumsal halkla ilişkilerde başarılı olmanın yolu ikna sanatını başarıyla uygulamaktan geçmektedir.

Kurumsal halkla ilişkilerin faaliyetleri kapsamında olan ve kurum hakkında bütün hedef kitlelerin sahip olduğu kurumsal bilinirlik ile imaj çalışmalarının, bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarını yönlendiren temel kriterler olması, kurumsal halkla ilişkileri bütünleşik sürecinin vazgeçilmez unsuru haline getirmektedir. Kurumsal halkla ilişkiler bu özellikleri ve ilişkileri gerçekleştirirken şu fonksiyonları ve aktiviteleri yerine getirmiş olmaktadır.<sup>23</sup>

### **1.2.2. Halkla İlişkilerin Örgüt Açısından Önemi**

Halkla ilişkiler çalışmalarını sistemli biçimde yürütebilmek için örgütlü bir yapılanmaya gereksinim vardır. Halkla ilişkiler genel olarak iki tür örgütlenmeden yararlanır:<sup>24</sup>

#### **1.2.2.1. İşletme İçi Örgütlenme**

İşletmenin kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bir örgütlenme biçimidir. Örgüt içinde halkla ilişkiler olgusuna verilen önem doğrultusunda konumlandırılır. Bir yönetim işlevi olan halkla ilişkilerin üst düzey yönetime yakın konumda olması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler etkinliklerini işletmenin büyüklüğüne göre uzman kişi, kurul ya da birimler yürütmektedir.

İşletmelerde üst yönetim, halkla ilişkiler görevini kendine bağlı bir danışmana verebileceği gibi üretim, pazarlama, satış, reklam vb. bölümleri yöneten kişilerin oluşturacağı bir kurula da verebilir.

---

<sup>22</sup> PAKSOY, a.g.e., s.44.

<sup>23</sup> BOZKURT, İzzet, Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Ankara: Mediacat Yayınları, 2000, ss.129 –130.

<sup>24</sup> BIÇAKÇI, İlker, İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirel Bir Yaklaşım, MediaCat Yay., Ankara 1998, s., 163.



Bir diğerk işletme içi örgütlenme biçimi de birim bazlıdır. Yukarıda söz edilen bölümlere benzer biçimde bir yöneticinin önderliğinde ayrı bir halkla ilişkiler birimi de kurulabilir.<sup>25</sup>

Halkla ilişkiler çalışmalarını işletme içinde yürütmek pahalıdır. Çalışmanın başarıya ulaşması için yeterli sayıda personele ve teknik donanma gereksinim vardır.

Halkla ilişkilerden sorumlu kişi, kurul ya da birim, st düzey yönetimle işletme politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi konularında sürekli işbirliğı yapmak durumundadır. Işletme hiyerarşisinde ast st ilişkisinin dışında yer alan halkla ilişkiler örgütlenmeleri, gerek yönetimle, gerekse diğerk birimlerle bilgi alışverişlerinde bulunma olanağına sahip olmalıdır. rneğink halkla ilişkiler, pazarlama ve reklam bölümleriyle eşğdm içerisinde çalışmak durumundadır.

Işletme içi örgütlenme kamu kuruluşları için de geçerlidir. Kuruma bağlı basın büroları, mşavirlikler, basın yayın ve halkla ilişkiler birimleri, enformasyon şubeleri gibi farklı isimler altında halkla İlişkiler alışmaları sürdürülmektedir.

#### **1.2.2.2. Işletme Dışı Destek rgtlenme**

Işletmeler, halkla ilişkiler çalışmalarını bağımsız ticari kuruluşlara da yaptırabilirler. Bu alanda etkinlik gösteren uzman kuruluşlar, belirli bir ücret karşılığında işletmenin hedef kitlelerle olan ilişkilerini düzenlemeye çalışırlar.<sup>26</sup>

Işletme st yönetimince saptanan genel politikalar çerçevesinde, uzman kuruluşun belirleyip yürüteceği halkla ilişkiler programının maliyeti, işletme içi örgütlenmeye oranla daha düşüktür. Birçok işletmeye hizmet verebilecek teknik donanım ve insan kaynağına sahip olan bu tür kuruluşlar, çoğunlukla reklam, araştırma ve pazarlama gibi işlevleri de üstlenmektedir. Müşteri temsilciliğı biçiminde örgütlenmiş olan halkla ilişkiler kuruluşları, işletmeyle yakın işbirliğı içinde olmalıdır. Işletmenin

---

<sup>25</sup> BIÇAKÇI, İlker, a.g.e., s., 164.

<sup>26</sup> ASNA, Alaeddin, Public Relations, Temel Bilgiler, Der Yay., İstanbül 1993, s., 108.

tüm bilgilerine sahip olmadan program geliştirmek mümkün olamayacağı için bu tür kuruluşların sırdaşlığına da güven duyulması gerekmektedir.

İşletmeler, ticari kimliği olmayan örgüt dışından gerçek kişilere de Halkla ilişkiler çalışmalarını yürütme görevini verebilir. Bu kişilerden oluşacak kurul ile işletmenin genel politikaları çerçevesinde programın gerçekleştirilmesi sağlanır. Öte yandan işletme içinde halkla ilişkiler birimi olmasına karşı bazı konularda örgüt, dışarıdan bir uzman kuruluşa da danışabilir.<sup>27</sup>

### **1.3. KAMU YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI**

Kurumlar, kendilerini doğuran ihtiyacı karşıladıkları ve mevcut ilişkilere ayak uydurabildikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Demokratik ülkelerde kamu kurumlarındaki yetkili organların seçilmesiyle halkın görevi bitmemektedir. Kamu kurumlarında ilişkilerin demokratikleşmesiyle, halk alınan kararlara katılma, görüşlerini bildirme ve olup bitenden haberdar edilme hakkını kazanmış olur. Yine bu ilişkilerin bir sonucu olarak kamu kurumları izlediği politikayı halka açıklamak, bu politikayı benimsetmek, halkın kamu hizmetlerine karşı gösterdiği tepkiyi dikkate almak zorundadır.<sup>28</sup>

Kamu yönetiminde halkla ilişkiler; bir kamu kuruluşunun ilişki içinde olduğu toplumsal kesimin güven ve desteğini sağlamak amacıyla giriştiği iki yönlü iletişime dayalı, sonuçta kamuoyunda kuruluşun, kuruluşta da toplumun istediği yönde değişikliklerin gerçekleşmesine, böylece kuruluş ile çevresi arasında olabilecek en uygun ölçekte uyum ve denge sağlanmasına yönelik sürekli ve sistemli çabalar olarak ifade edilmektedir.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> BIÇAKÇI, İlker, a.g.e., s., 165.

<sup>28</sup> ÜLKER, İ. Hakkı, "Kamu Kesiminde Halkla İlişkiler", Bolu Yüksek Okullar Dergisi, 1989, Sayı 1, s. 139.

<sup>29</sup> YALÇINDAĞ, Selçuk, "Kamu Sektöründe Halkla İlişkiler Uygulamaları" Halkla İlişkiler Sempozyumu'87, TODAİE, Ankara, 1987, s.57.

### 1.3.1. Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Niteliği

Demokrasiyi henüz benimsememiş, toplumsal tutum ve davranışlarına yansıtamamış toplumlarda, devletin aydınlatmadığı halk; yönetime katılma, hak arama ve hesap sorma bilincine ulaşamamıştır. Halk sormadıkça devlet de yapılan işleri halka duyurma ihtiyacı duymamaktadır. Bu süreçte halkta devletten bir şey beklememektedir. Kendisini devletten ayrı olarak gören, yönetime katılmayan, hak arama gücüne sahip olmayan gelenekçi davranış kalıplarından çıkmayan halk, devlete boyun eğmek zorunda bırakılmıştır. Yönetim biçimi olarak demokrasiyi seçmekle beraber, gelenekçilikten kurtulamamış toplumlarda bireyler devlet ve kurumlarla ilişki kurmaktan kaçınmaktadır. Bunun doğal uzantısı olarak devlet ve kurumlar da çevreye kapalı kalmaktadır.<sup>30</sup>

Demokrasi kavramının oturması ile halk uyruk olmaktan çıkıp, vatandaş olmaya başlamıştır. Böylece devlet yönetimiyle halk arasındaki ilişkinin de demokratik anlayışa uygun olması kaçınılmazdır. Bireysel hak ve özgürlükler kavramının gelişmesi ve bunların tanınması, demokratik yönetim biçimlerinin ortaya çıkması, duyarlı ve sorumlu vatandaşlık anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır. Demokratik değerlerin yerleşmiş olduğu toplumsal sistemlerde, kamu kuruluşlarının kendisi hizmet eden, toplum ise hizmet edilen olarak görülmektedir. Kamu kuruluşlarından, toplumsal faydayı sağlayacak toplumsal beklentilere uygun hizmet anlayışı ve halka karşı sorumlu, duyarlı ve saygılı bir kurumsal davranış beklenilmektedir.<sup>31</sup>

Her toplumda halkla ilişkiler, o toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik durumlarının belirlediği alanda gelişir. Türkiye’de halkla ilişkiler uygulamalarının toplumsal, siyasal ve yönetsel yapıyı oluşturan etkenlerden ayrı tutulmaması gerekmektedir.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> ASNA, Alaaddin, Yönetim Halk İlişkisi, Amme İdaresi Dergisi, 1968, Cilt 1, Sayı 3- 4, s., 120.

<sup>31</sup> YALÇINDAĞ, Selçuk, "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler", Amme İdaresi Dergisi, 1980, Cilt 19, Sayı 1, s., 135-136

<sup>32</sup> ÖNAL, Güngör, Halkla İlişkiler, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2000, s., 85.

Kamu yönetimi ve halkla ilişkileri belirleyen temel oluşumlardan bazıları şunlardır.<sup>33</sup>

- Kamu yönetiminin örgütsel yapısı,
- Kamu yönetiminin gücü,
- Kamu örgütlerini düzenleyen yasal düzenlemeler,
- Kamu yönetimindeki mevzuatın yarattığı bürokrasi ve kırtasiyecilik,
- Kamu yönetimi tarafından sağlanan mal ve hizmetin niteliği,
- Kamunun yasal düzenlemelerinin ve bürokratik yapısının halkla ilişkilerinde öngördüğü ve temel aldığı güvensizlik düzeyi ile yönetimin sorumluluktan kaçışı,
- Kamu yönetim politikalarında çalışanların tutum ve davranışları,
- Kamu yönetimine bağlı olan diğer örgütlerin çalışmalardaki rolleri,
- Kamu yönetimi yöneticilerinin çalışanlarını etkileme düzeyi

Bu unsurlar bir araya getirilirse; kamu yönetimi ile halk arasındaki ilişki kamu yönetiminin yapısına, işlevsel özelliklerine, üretilen mal ve hizmetin niteliğine, halkın bu eylemler karşısında takındığı tutum ve davranışlara bağlıdır.

Kamu ile halk arasındaki ilişkiler, yönetimin isteğine göre oluşturulmuş bir sisteme göre yönetilmektedir. Bu durumda yönetim halkla ilişkilerinde üstün bir

---

<sup>33</sup> AŞKUN, İ.C.(1989); “Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler” A.Ü.İ.İ.B.Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s., 36-37.

konuma sahiptir. Kamu yönetimi, kamu yararı ve kamu düzeni kavramlarını kullanarak üstünlüğünü pekiştirmektedir.<sup>34</sup>

### **1.3.2. Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi ve Amaçları**

Demokratik ve modern toplumlarda halk devletten ve onun kurumlarından çeşitli yönleriyle faydalanmaktadırlar. Devletin ve kurumların ana görevi halkın taleplerini yerine getirmek, halka hizmet etmektir. Halkla ilişkilerin ana amacı kurumların, halkla arasında anlaşma ve anlamayı sağlamak, devam ettirmektir. Günümüzde karmaşık bir yapı olan toplumsal doku içerisinde bu amacı yüz yüze ve doğrudan doğruya gerçekleştirmek çok zor görünmektedir. Bu nedenle kitle iletişim ve diğer araçlardan faydalanarak bu amacın etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi kamu yönetiminde oldukça büyük bir önem arz etmektedir.<sup>35</sup> Toplumun değişik kesimlerinin taleplerinin yönetimce öğrenilmesi ve bu taleplerin değerlendirildikten sonra yönetsel eylem ve işlemlere dönüştürülmesi gibi bir süreci içermesi, halkla ilişkileri bir yönetim süreci haline getirmiştir. Bu bağlamda halkla ilişkiler yönetsel etkinliği arttırmak için kullanılan bir yönetsel teknik olmuştur.<sup>36</sup> Ayrıca o toplumda arzuladığı bir değişim var ise, bu alandaki faaliyetlerinde de değişime karşı direnç azalacaktır.

Kamu yönetimini başarıya ulaştıracak unsurlardan başında, kuruluşun ilişkide bulunduğu toplum kesiminin güvenini ve desteğini kazanmak gelmektedir. Bunun dışında kamu yönetiminde halkla ilişkilerin pek çok amacı vardır. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.<sup>37</sup>

- Kamuoyunu aydınlatmak, örgütün izlediği politikayı halka benimsetmek,

---

<sup>34</sup> KAZANCI, Metin, “Halkla İlişkilerin Anlam ve İçeriği”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1986, s., 168.

<sup>35</sup> BOSTANCI, Gülderen, “Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas 1998, s., 83.

<sup>36</sup> SUMMAK, M. Erhan, “Kamu ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2001, s., 51.

<sup>37</sup> YALÇINDAĞ, Selçuk, Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler, 1.Baskı, T.O.D.A.İ.E Yayınları, Yayın No: 275, Ankara 1996, s., 10

- Halkta yönetime karşı daha olumlu tutumlar oluşturmak,
- Yönetimle olan ilişkilerde halkın işini kolaylaştırmak,
- Alınacak kararların daha yerinde olmasını sağlayacak bilgileri halktan elde etmek,
- Yasaklar üzerinde aydınlatıcı bilgiler vermek ve vatandaşların yasaklara uymasını sağlamak,
- Hizmetlerin götürülmesinde halkla işbirliğini sağlamak,
- Mevzuattaki aksaklıkların saptanmasında ve giderilmesinde halkın dileklerinden, öğütlerinden, yakınmalarından faydalanmak.

Burada ortaya konulan amaçlar, halkla ilişkilerin kamu yönetimindeki önemini ortaya koymakta ve toplumla kamunun ortak bir paydada görev yaptıklarını vurgulamaktadır.

## 2. BÖLÜM

### KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER ve İLETİŞİM SÜREÇLERİ

#### 2.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim hakkında genel anlamda yapılan tanımlar birçok yazarın çalışmalarından yararlanılarak aşağıda verilmiştir.

İletişim sözcüğünün ilgili literatürde iki yüz on iki farklı anlamda kullanıldığını F.E.X. Dance adlı bir araştırmacı tespit etmiştir. Karşılıklı konuşma, birbirini anlama, birbirini etkileme, taraflar arasında belirsizliğin azaltılması, taraflar arasında bağlantı kurma, güçlü olabilme gibi çeşitli ölçütlerden ya da açılardan hareketle iletişim sözcüğünün farklı kullanımlarına rastlanabilmektedir. İletişim, “herhangi bir bilginin, düşüncenin ya da tutumun her türlü yolla başkalarına aktarılması” olarak tanımlanabilir.<sup>38</sup>

Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ortaklaşa yapılan anlamındaki iletişim kavramı genel anlamda paylaşımı açıklar. Yapılan bir diğer araştırmada ise, iletişim sözcüğünün dört bin beş yüz altmış kullanımı derlenmiş ve on beş farklı anlamı ortaya konmuştur.<sup>39</sup>

Latince’deki communis sözcüğünden türetilmiş ve iletişim sözcüğünün karşılığı olarak communication sözcüğü kullanılmıştır. Communication anlam olarak bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği anlatmaktadır.<sup>40</sup>

İletişim, anlaşmak amacı ile yapılan karşılıklı anlamların paylaşımıdır. Buna bilgi alış veriş, duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak paylaşımı da girer. İletişimin temel hedefi karşılıklı anlaşmadır. Kodlar ile aynı şekilde oluşturulan sinyaller iletici

---

<sup>38</sup> SEÇİM, H. ve COŞKUN, S., **Halkla İlişkiler**, Eskişehir 1996, Anadolu Üniversitesi Basımevi, s., 6.

<sup>39</sup> BOLAT, Ç., **İletişim ve Kişilerarası İlişkiler, Hemşirelikte Kuramsal Yaklaşımlar**, İzmir 1999, Üniversiteler Ofset, s., 2.

<sup>40</sup> GÜRGEN, H. (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, s.9.

işaretlerini mesaja dönüştürür ve bunu sinyallerle veya medya aracılığıyla alıcıya aktarılır.<sup>41</sup>

İletişim, kaynağın mesajını anlaşılır biçimde hedefe iletmesidir. Kapsamlı tanımı ise; Bilgi düşünce, tutum, duygu ve davranışların bir kişi, grup ya da örgüt tarafından diğer kişi/kişiler veya grup/gruplara uygun semboller kullanarak aktarılmasıdır.<sup>42</sup>

İletişim iki öge arasında oluşur. Bir yanda bir kişi, öteki yanda kişiler ya da kurum olabileceği gibi, kurumlar ya da kişiler arasında da iletişim olabilir.<sup>43</sup>

İletişim, haber, bilgi, duygu, düşünce ve tutumların simgeler sistemi aracılığı ile kişiler, gruplar arasında ya da toplumsal düzeyde değiş-tokuş edildiği dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır.<sup>44</sup>

Bir başka tanımda ise iletişimi, göndericiden alıcıya: gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması olarak tanımlanmaktadır.<sup>45</sup>

İletişimin bir başka tanımı ise “iletişim, temel amaç ve işlevleri itibarıyla bir insan ilişkisi sistemi olduğu için insanlar arasında ileti alışverişi ile sağlanan bir ortaklık yaratmadır” şeklindedir.<sup>46</sup>

İletişim, iki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişidir. İletişim, herkesin bildiği ancak çok az kişinin doyurucu biçimde tanımlayabildiği bir insan etkinliğidir. İletişim yüz yüze konuşmadır, televizyondur, enformasyon yaymadır, saç biçimimizdir edebi eleştiridir listeye sonsuz sayıda ekleme yapılabilir.<sup>47</sup>

---

<sup>41</sup> GÖKÇE, O., FİDAN, M. ve SUMMAK, E., **Halkla İlişkiler Ders Notları**, Konya 2001, Selçuk Üniversitesi İİBF.Yayınları, s., 5.

<sup>42</sup> TENGİLİMOĞLU, D. ve ÖZTÜRK, Y. (2004), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara 2004, Seçkin Yayıncılık, s., 55.

<sup>43</sup> KAZANCI, M., **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, Ankara 1999, Turhan Kitabevi, s., 51.

<sup>44</sup> KOCABAŞ, F., ELDEN, M. ve YURDAKUL, N., **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İstanbul 2002, İletişim Yayınları, s., 12.

<sup>45</sup> AKINCI, Z. B., **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul 1998, İletişim Yayınları, s., 111.

<sup>46</sup> BÜLBÜL, A. R., **Uluslararası İletişim**, Konya 2000, Damla Ofset, s., 2.

<sup>47</sup> FİSKE, J., **İletişim Çalışmalarına Giriş**, (Çev. S. İRVAN), Ankara 1996, Bilim Sanat Yayınları, s. 15.



Klasik yaklaşım iletişimi insanın türsel özelliği olan toplumsallığın bir yansıması olarak görür. İletişim, bir iletinin ya da bilgi, düşünce, yorum vb. olguların iki yönlü akış süreci ve kişilerarası etkileşimin olmazsa olmaz koşuludur.<sup>48</sup> İletişim, genel olarak belli bir haber, mesaj ya da anlamın iki veya daha fazla kişi, grup ya da toplum arasında paylaşılmasıdır.<sup>49</sup>

İletişim tanımlarında ortak nokta etkileşimin varlığıdır. Yani birden fazla kişi iletişimde bulunurken temel amaç iletişimde taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belirli bir anlayışın ve davranışın oluşmasını sağlamaktır. Mimiklerimiz, jestlerimiz, sesimizin tonu, sözcükler üzerinde yaptığımız vurgulamalar, vs. iletişimin boyutunu oluşturmakta ve ifadenin ilişki boyutu vericinin kendisi ile alıcı arasındaki ilişkiyi nasıl gördüğünü tanımlamaktadır.<sup>50</sup> İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.<sup>51</sup>

Diğer bir yaklaşıma göre, insanın kendisini araması, bulması için gerekli olan bir varoluş sürecidir iletişim. Bu süreç içinde insan, kendisi ile başkaları arasındaki sınırları belirler, kendisini gerçekleştirir ve yaratır. Kısaca iletişim, tüm bir yaşam demektir. İnsan bu süreç içinde gelişir ve olgunlaşır. Bilgisini, görgüsünü, dünyaya bakış açısını genişletir, yalnızlıktan, karanlıktan, bilgisizlikten kurtulur.<sup>52</sup> İletişimde esas amaç karşılıklı diyaloga girebilmektir. Diyalogdan mahrum olmak başarısızlığın ta kendisidir.<sup>53</sup>

---

<sup>48</sup> ÇAMDERELİ, M., **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, İstanbul 2000, Çizgi Yayınevi, s., 34.

<sup>49</sup> SOLMAZ, B., **Kurumsal söylenti ve Dedikodu**, Konya 2004, Tablet Kitabevi, s., 15.

<sup>50</sup> GÖRAL, R., **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Konya, 2007, Yücedmedya Yayınları, s., 158.

<sup>51</sup> DÖKMEN, Ü., **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul 2003, Sistem Yayınları, s., 19.

<sup>52</sup> ÇİFTPINAR, B., “Çalışan İnsanların İletişim Dili”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, s.82-87, Konya 2001, s., 83.

<sup>53</sup> KAYAALP, İ., **İletişimde İnsan Dili**, İstanbul 2002, Bilge Kültür Sanat, s., 20.

İletişim ilk insan var olduğu günden bu yana var olmuştur ve kullanılmıştır. Ancak, insanlar için iletişimi bu kadar önemli yapan, insanların iletişim olmadan hiçbir şey yapamayacak olmalarıdır. İnsanlar gereksinimlerini ifade etmekten, kendilerini toplum içinde kabul ettirmeye kadar birçok amaç için iletişimi kullanırlar. Örneğin, her bebeğin karnı acıktığı için ağlamasına, öğrencinin izin istemesine, resmi kuruma verilen dilekçeye, bir babanın oğluna öğüt vermesine, bir parti başkanının demeç vermesine kadar yaşamın her alanında ve anında iletişim kullanılmaktadır.<sup>54</sup>

İletişimin amacı, insanın kendi kendisine gideremeyeceği ihtiyaçlarını, çözemeyeceği problemlerini ve gerçekleştiremeyeceği eylemlerini yapabilmesi için ikinci bir kişiden yardım talebidir.<sup>55</sup> İletişim şunları amaçlar.<sup>56</sup>

- Dinleyicide yeni bir tutum geliştirmeyi,
- Dinleyicide var olan tutumun şiddetini artırmayı,
- Dinleyicinin var olan tutumunu değiştirmeyi amaçlar.

İnsan sosyal bir varlıktır. Dayanışma içinde yaşamını sürdürebilir. Bu dayanışmayı ancak etkili bir iletişim sayesinde sağlayabilir. Bu açıdan iletişimin temel amacı, ilişki kurmak ve geliştirmek, iş yapmak ve uyumlu çalışarak sorun çözmektir.<sup>57</sup> Başarılı bir iletişim için; insanların, iletişim şartlarını bilmesi gerekir.<sup>58</sup>

İnsanların sosyal olabilmesi için etkileşimde bulunmaları ve sürekli olarak iletişim yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla sosyalleşme iletişim yeteneğiyle ilgilidir ve insanı da insan yapan, diğer canlılardan ayıran yalnızca

---

<sup>54</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 58.

<sup>55</sup> TENGİLİMOĞLU ve Diğerleri, a.g.e., s., 55.

<sup>56</sup> KAĞITÇIBAŞI, Ç., **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul 1999, Evrim Kitabevi, s., 180.

<sup>57</sup> KIRMIZI, H., **Genel ve Teknik İletişim**, Trabzon 2003, Dilara Yayınevi, s., 7.

<sup>58</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 7.

kendisine özgü sembolik iletişim yeteneğidir” şeklinde vurgulamaktadır.<sup>59</sup> Bazı eylemleri gerçekleştirmeye yönelik olan iletişimin önemi.<sup>60</sup>

- Var olmak,
- Haberleşmek,
- Paylaşmak,
- Etkilemek ve yönlendirmek,
- Eğlenmek ve mutlu olmak, şeklindedir.

İletişim konusunun bu denli gündemde olması, iletişim sürecinin öneminin yeni anlaşılmasından kaynaklanmaktadır.<sup>61</sup>

### 2.1.1 İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖĞELERİ

İletişim gönderici ile alıcı arasında geçer. Mesaj kodlanır ve bir kanal vasıtasıyla gönderilir. Alıcı gönderici tarafından gönderilen mesajı çözmeye çalışır, ona bir anlam verir. Sonuç olarak anlamlar bir kişiden diğerine aktarılmıştır. İletişim sürecinde çevre koşulları kaynaktan alıcıya doğru giden mesajı etkileyen koşulları ifade etmektedir. Örneğin, gürültü bir çevre koşulu olarak, sözlü iletişimde iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> GÖKÇE, O., **İletişim Bilimine Giriş**, Ankara 1998, Turhan Kitabevi, s., 131.

<sup>60</sup> BIÇAKÇI, İ., **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Ankara 1998, MediaCat Yayınları, s., 22.

<sup>61</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 58.

<sup>62</sup> PAKSOY, M. ve ACAR, A. C., **Örgütsel iletişim**, Eskişehir 2000, Açık öğretim Fakültesi Yayınları, s., 4-6.

İletişim sürecinde yansımanın alınabilmesi için kaynağın son derece dikkatli olması gerekmektedir.<sup>63</sup> İletişim sürecinin temelini iletiyi üreten ve tüketen bireylerin üzerinde anlaştıkları ortak kavramların bulunması oluşturmaktadır.<sup>64</sup> İletişim bu ortak kavramlar sonrasında anlaşma ve anlaşılmayı sağlamaktadır.

İletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemidir. Dolayısıyla iletişim tek yönlü olmayıp, iki yönlü bir süreçtir.<sup>65</sup>

İletişim bir süreç, bir eylem olduğu için bu eylemin gerçekleşmesini sağlayan öğelerin

ve bu eylemin yerine getirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin olması kaçınılmazdır.<sup>66</sup> İletişimin bileşenleri, gönderen (kodlayıcı veya iletişimci), yaygın biçimde kabul edilen sembollerden oluşan ileti, hava dalgaları veya kâğıt gibi bir kanal, sınırlı sayıda alıcı, mesaja gösterilen tepki feedback, iletişimi kesintiye uğratan faktörler, yani gürültü olarak sıralanabilir.<sup>67</sup>

Sosyal, duygusal zeka, görsel işitsel zeka ve bedensel zekası kuvvetli insanların, daha etkili iletişim kurdukları gözlenirken, içe dönük bir kişilik yapısına sahip olanın kişiliği, başlı başına bir iletişim engeli oluşturabilmektedir. Sözlü ve yazılı iletişimi engelleyen teknik bozukluklar ve gürültü önemli fiziksel faktörler arasında yer alır.<sup>68</sup>

Mesajı biçimlendirmek için kullanılan sembollerle ilgili şematik engeller de iletişimi engelleyebilir. Sembolleri anlama farklılıkları ya da alıcının mesajı ifade eden sembolleri hiç tanımaması buna örnek verilebilir.<sup>69</sup> Bazı sembollerin birden fazla anlamının olmasını yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle göndericinin bu sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği

---

<sup>63</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 66.

<sup>64</sup> İLAL, E., **İletişim, Yıgımsal İletim Araçları ve Toplum**, İstanbul 1997, Der Yayınları, s., 19.

<sup>65</sup> GÜRGEN, a.g.e., s., 10.

<sup>66</sup> DÜŞÜKCAN, M., **Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya 2003, s., 54.

<sup>67</sup> PELTEKOĞLU, F. B. , **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul 2001, Beta Yayınları, s., 178.

<sup>68</sup> NAZİK, M.H. ve BEYAZIT, A., **İnsan İlişkileri ve İletişim**, İstanbul 1981, Ya-Pa yayınları, s., 109.

<sup>69</sup> TOPALOĞLU, M. ve KOÇ, H., **Büro Yönetimi**, Ankara 2002, Seçkin yayıncılık, s., 173.

anlam farklı olabilir veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir.<sup>70</sup> Bazen iletişim sürecinin aldığı süre de bir engel olarak görülebilir. Örneğin, özellikle zaman baskısı varsa mesajı asıl alıcıya belirli kademelerden ve formel yollardan ulaştırmak yerine informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu ise normal olarak iletişim süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır.<sup>71</sup> Göndericinin belli zaman dilimi içerisinde alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesi, aşırı bilgi yükü oluşturmaktadır.<sup>72</sup> Bu durum ise iletişimin etkinliğini azaltır. İletişim engelleri arasında teknik engelleri; mesaj, iletişim araç ve kaynakların kötü seçimi, kullanımı ve yürütülmesi olarak sıralana bilinir.<sup>73</sup>

İletişim öğeleri; kaynak ile başlayarak alıcı ve yansıma ile son bulmaktadır. İletişim bir süreç, bir eylem olduğu için bu eylemin gerçekleşmesini sağlayan öğelerin ve bu eylemin yerine getirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin olması kaçınılmazdır. İletişimin temel öğeleri arasında: kaynak, ileti, kod, araç, alıcı ve yansıma bulunmaktadır.<sup>74</sup>

#### **2.1.1.1. Kaynak**

Mesajı gönderen yani mesajı kodlayan kişidir. Kaynak bilgili, güvenilir, mesajı kodlamayı bilen ve tanınan bir kişi olmalıdır. Çalışan iletişimi açısından ise kaynak durumunda olan çalışan ya da yönetici mesajlarını iletirken kaynağın sahip olması gereken bu özelliklere inandırıcılığı sağlayabilmek ve geri dönüşü alabilmek açısından sahip olmalıdır.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> NAZİK ve BEYAZIT, a.g.e., s., 109.

<sup>71</sup> TOPALOĞLU ve Diğerleri, s., 173.

<sup>72</sup> PAKSOY ve ACAR, a.g.e., s., 118

<sup>73</sup> TENGİLİMOĞLU ve Diğerleri, a.g.e., s., 65.

<sup>74</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 62.

<sup>75</sup> ÖZGEN, EBRU, **Çalışanım Sen Çok Yaşa**, Derin Yayınları, İstanbul 2011, s., 3-6.

Kaynak iletişim sürecini başlatandır. Kaynak bir birey olabileceği gibi bir grup, kurum, kuruluş ya da toplumda olabilir. Kaynak iletişim süreci içinde önem taşımaktadır. Çünkü iletişimi başlatan olduğu gibi iletişim sürecine yön verende kaynaktır.<sup>76</sup>

İletişim, duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlar. Bu nedenle en yalın anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir. Kaynak, başka bir kimseye araç ve kanallar aracılığıyla bir şey iletmek isteyen ve böylece iletişimi başlatan bir kişi anlamında kullanılmaktadır.<sup>77</sup>

İletişimin kaynağı, iletişim sürecinin başlangıç noktası olarak bilinir. Bir başka deyişle iletişim kaynağı, birey, grup ya da organizasyonlardır (iletişim örgütü, gazete, dergi, kitap vb.) ve mesajlarını bir etki yaratmak üzere ya da belirli bir amaç gütmekten hedef kitleye gönderirler. Kaynak, merkezdeki içeriği, sözlü ya da sözsüz işaretler haline dönüştürerek kanala bırakan öğedir.<sup>78</sup>

İletişim süreci içerisindeki kişilerden, iletişimi başlatan kişiye verici kişi denir. Verici, herhangi bir dirimde diğer insanlara düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunan kişidir. Bu nedenle verici kendi duygu ve yaşantılarını, alıcı durumundaki olanların bütün duyularına ulaşabilecek biçime getirmeye çalışır. Vericinin, etkin bir iletişim kurabilmesi alıcının çok duyusuna ulaşabilmesiyle gerçekleşir.<sup>79</sup>

İletişim sürecinin başarısı için kaynak hayati önem taşımaktadır. Çünkü kaynak durumundaki kişi, bilgisi, deneyimleri, geçmişi, fiziksel durumu gibi etkenlerden ötürü alıcılar üzerinde güven uyandıramıyorsa, iletişim sürecinin başarıya ulaşması oldukça zordur.<sup>80</sup> Kaynağın gönderdiği mesajda alıcının istediğinin ne olduğu şüpheye yer vermeyecek şekilde belirgin olmalıdır.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 62.

<sup>77</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 164.

<sup>78</sup> CÜCELOĞLU, D., **Yeniden İnsan İnsana**, İstanbul 2001, Remzi Kitabevi, s., 27.

<sup>79</sup> BALTAŞ, Z. ve BALTAŞ, A., **Bedenin Dili**, İstanbul 2001, Remzi Kitabevi, s., 27.

<sup>80</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 62.

<sup>81</sup> TOPALOĞLU ve Diğerleri, s., 173.

Kaynak alıcıyı göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, söz ve işaretlerin ne anlama geldiğini bilmelidir. Yanlış ve yetersiz bir şekilde kodlanan mesaj anlaşılamayacağı gibi anlatılmak istenenin dışında yanlış bir davranış da ortaya çıkabilir. Kaynağın kodlama özelliği, alıcının bulunduğu kültür düzeyi ile ilişki kurulmasını gerektirebilir. Kaynak ve alıcının aynı veya benzer kültür düzeyinde olması, mesajın kodlanmasını ve anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.<sup>82</sup>

### 2.1.1.2. Mesaj

Mesaj, en basit tanımı ile aktarılmak istenen şeydir. Mesaj, bilgi, duygu, düşünce, olay, olgu, kavram vb. olabilir. Mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel/görsel/görsel-işitsel fizik bir üründür.<sup>83</sup> Gönderici tarafından alıcıya yollanan ve özel anlamı olan söz yani iletidir. Açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Kullanılan dil mutlaka sade olmalı ve anlam kaymalarına yer bırakmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Mesajı gönderecek olan kaynak, alıcının bütün özelliklerini çok iyi bilmeli, alıcıyı önceden tanımalıdır.<sup>84</sup>

Mesaj, konuşmacı ile dinleyici ya da kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan temel ögedir. Bu nedenle mesaj, iletişim sürecinin düğümlendiği nokta, merkezdir. Genelde mesaj kavramı yerine “içerik” ya da “ifade” kavramları da kullanılmaktadır. Fakat her iki terim de yetersizdir. Çünkü mesaj, alıcıya yönelik iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulması ve sunulması sürecini de kapsamaktadır. Bu bağlamda içeriğin sunulduğu aracın ya da sunuluş biçiminin de iletişimsel bir anlamı vardır. Bundan dolayı içerik ya da ifade terimleri uygun değildir.<sup>85</sup>

Burada iki nokta önem taşır: mesajın dili ve içeriği. Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir, açık, net ve kesin nitelik taşımasını ifade eder. Mesajın içeriği ise, iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir. Bu bilgi ve düşüncenin hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak sistematik bir şekilde aktarılması

---

<sup>82</sup> TENGİLİMOĞLU ve Diğerleri, a.g.e., s., 65.

<sup>83</sup> ZILLIOĞLU, M., **İletişim Nedir**, İstanbul 2003, Cem Yayınevi, s., 45.

<sup>84</sup> ÖZGEN, EBRU, a.g.e., s., 3-6.

<sup>85</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 135.

gerekir. Özellikle alıcının eğitsel ve sosyal düzeyine ve diğer özelliklerine uygun içerikte bir mesaj hazırlanmasına özen gösterilmelidir.<sup>86</sup>

### 2.1.1.3. Araç

Her kanalı her ortamda kullanamadığımız gibi, genelde tek kanal da kullanmayız. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak birkaç kanal birden kullanılmaktadır. Özetle, iletişim, iletişim araçları ve kanalları olmaksızın mümkün değildir. Yani her iletişimin, iletilerin taşınması ve algılanmasını sağlayan araçlara ve kanallara ihtiyacı vardır.<sup>87</sup> Etkin ve verimli iletişimden söz edebilmek için doğru iletişim araçlarından yararlanılmalı ve kanal mesaja uygun olmalıdır.<sup>88</sup>

Kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yola, geçide, kanal adı verilir. Etkili bir mesaj vermede hangi aracın kullanılacağı zaman, mekana ve kitlelerin psikolojik şartlarına göre değişecektir. İletişimin gerçekleşmesi mesajın gönderilmesine ve alıcılar tarafından alınmasına bağlıdır.<sup>89</sup>

Bunlar yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel araçlar olabilir. Bu araçlardan hangisinin seçilmesi gerektiği iletişimin etkinliğinde önemli bir rol oynar. Aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın daha uygun olduğu söylenebilir ancak iletişim kanalında fiziksel ve psikolojik parazitler olmamasına ya da varsa bunların giderilmesine dikkat edilmelidir.<sup>90</sup>

Sürekli gelişen iletişim kanalları, yeni kanallar birbirini tamamlamakta fakat biri diğerinin yerini alamamaktadır. Gelişen yeni teknolojilere karşın iletişimin en yalın hali, en ilkel araçları olan işaretler, sözcükler bugün de kullanılmaktadırlar.<sup>91</sup>

---

<sup>86</sup> SABUNCUOĞLU, Z., **İşletmede Halkla İlişkiler**, Bursa 1992, Rota Ofset, s., 27.

<sup>87</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 73-74.

<sup>88</sup> ÖZGEN, EBRU, a.g.e., s., 3-6.

<sup>89</sup> GÜRGEN, a.g.e., s., 19.

<sup>90</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s., 27.

<sup>91</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 65.



#### 2.1.1.4. Alıcı

Alıcı, iletişimi başlatan kaynak tarafından ulaşılmak istenen birey, grup, kurum ya da toplumdur. Gönderile mesajı alan kişi-kişiler ya da kurumdur. Alıcı, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirim önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalıdır. Mesajı almakla algılamak aynı şey değildir.<sup>92</sup> Alıcı, iletiyi alan, alması, kabul etmesi amacı ile gönderilendir.<sup>93</sup> İletişim sürecinin son aşaması alıcıdır.<sup>94</sup>

Alıcı, grup veya kurum olabilir. Alıcı gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine, bilgi birikimine ve deneyimlerine göre algılar. Alıcının başarı şansı önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlendirmesine bağlıdır. Ayrıca alıcı iyi bir dinleyici olmalıdır.<sup>95</sup>

İletişim sürecinde alıcı, kaynak tarafından belli araçlar kullanılarak gönderilen kodlanmış olan iletiyi, kodu açarak alır ve bir tepkide bulunur. Alıcı, kaynak tarafından kodlanan sembolleri duyu organları aracılığı ile alarak aklına ulaştırır. Akıl ise bu sembolleri çözümleyerek bunlara anlam verir. Alıcının kod açma işleminden sonra iletiyi, yine kendisinin kodlayarak göndermesi beklenir. Bu durumda iletişim süreci başarıya ulaşmış olur.<sup>96</sup>

Alıcı ise tepkisini ya mesajı benimseme, mesaja karşı tepkide bulunma ya da eski konumunu korumaya almak üzere üç değişik biçimde dile getirir. Her üç durumda da alıcı, bir değişime uğrar.<sup>97</sup> Alıcı, işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran ögedir.<sup>98</sup>

İletişim sürecinde alıcı, kaynak tarafından belli araçlar kullanılarak gönderilen kodlanmış olan iletiyi, kodu açarak alır ve bir tepkide bulunur. Alıcının kod açma işleminden sonra iletiyi, yine kendisinin kodlayarak göndermesi beklenir. Bu durumda

---

<sup>92</sup> ÖZGEN, EBRU, a.g.e., s., 6-10.

<sup>93</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 65.

<sup>94</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s., 27.

<sup>95</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s., 40.

<sup>96</sup> DÜŞÜKCAN, a.g.e., s., 58.

<sup>97</sup> GÜRGEN, a.g.e., s., 23.

<sup>98</sup> CÜCELOĞLU, a.g.e., s., 73.

iletişim süreci başarıya ulaşmış olur.<sup>99</sup> İletişimde oluşturulup aktarılan iletileri alan bir alıcı taraf vardır. Buna hedef ya da alıcı denir.<sup>100</sup>

Bireyin davranışları üzerinde ilişkide bulunduğu insanların, içinde yaşadığı toplumun ve bu toplumdaki kültürel yapının büyük etkisi olmaktadır. Sosyal-kültürel yapı bakımından farklı olan kişiler birbirlerini tanımadıklarından dolayı mesajın kodlanmasında ve çözümlenip yorumlanmasında hatalar olabilecektir.<sup>101</sup>

Farklı kültür gruplarına girdikçe iletişim mesajlarının ayrıntılarını değerlendirmek zorlaşır. Grupların sessiz dillerini anlamak için önemli ölçüde bilgilenmeye ihtiyaç vardır.<sup>102</sup> Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilirler.<sup>103</sup>

#### **2.1.1.5. Yansıma**

İletişim sürecinde alıcının bir tepki göstermesi gerekmektedir. Bu tepki yansıma olarak adlandırılır. Yansıma yoluyla kaynak, alıcının iletiyi ne kadar anladığını lme olanağını sağlar. Böylece kaynak aldığı yansıma ile iletişim sürecinde ve iletide ne gibi değişiklikler yapması gerektiğini belirler. İletişim sürecinde yansımanın olabilmesi için kaynağın son derece dikkatli olması gerekmektedir.<sup>104</sup>

Geri bildirim kaynağın gönderdiği mesaja aldığı tepkidir. Mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmekte önemli bir araçtır. Kaynak birimin gönderdiği

---

<sup>99</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 66.

<sup>100</sup> ZILLIOğLU, M, a.g.e., s., 73.

<sup>101</sup> TOPALOğLU ve Diğerleri, s., 173.

<sup>102</sup> BALTAş, Z. ve BALTAş, A, a.g.e., s., 23.

<sup>103</sup> TOPALOğLU ve Diğerleri, s., 172.

<sup>104</sup> GÖKÇE ve Diğerleri, a.g.e., s., 66.

mesaja karşılık hedef birimin gönderdiği cevap mesaja “geribildirim” adı verilir.<sup>105</sup> Geri beslemede alıcı verici durumuna dönüşürken, verici de alıcı rolünü oynamaktadır.<sup>106</sup>

İletişim sürecinde kaynak feedback sayesinde hedefin algılama anlama fonksiyonu hakkında bilgi edinmektedir. Ayrıca feedback iletişimde bulunanlar arasındaki anlaşmanın başarı durumu hakkında da bilgi vermektedir. Bu bağlamda feedback, kaynağın aktüelleştirdiği anlamı alıcının algılayıp algılamadığı, algılamışsa tepkisinin ne olduğu hakkında bilgi temin ettiği süreçtir.<sup>107</sup>

Geri besleme ya da yansıma olarak da ifade edilmektedir ve iletişim sürecinin son aşamasıdır. Geri besleme, kısaca hedef kitle olarak kabul edilen alıcının kaynağın mesajına verdiği cevaptır.<sup>108</sup>

Geri dönüşüm, iletide amacın yerine getirilmesidir. İletişim sürecinde geri bildirim bekleniyorsa iletiyi gönderen başat kaynak, hedef ise sonat kaynak olarak tanımlanır. İletişimde kullanılan sembollerin anlamları ne kadar ortak olursa o kadar geri dönüşüm olumlu olur. Sembol kendi dışında başka bir şeyi gösteren, düşündüren, onun yerine olabilen kelime, nesne, görünüş ve olgular olarak ele alınır. İletişim semboller aracılığıyla sağlanır.<sup>109</sup>

Birçok modelde “feedback” kavramı kullanılmıştır. Genel olarak bu kavram, iletişimcinin, mesaj vermek istediği alıcının mesajı alıp almadığı, almışsa tepkisinin ne olduğu hakkında bilgi temin ettiği süreci ifade etmektedir. Böyle bir bilgi halihazırda devam eden veya gelecekte devam edecek olan iletişim davranışını gözden geçirme veya değiştirmeye yardım edebilir. Bunu yüz yüze iletişim şartlarında birbirleriyle iletişim kuran bireyler, soru sorma şeklinde, anlaşılmayan bir şeyin tekrar edilmesini isteme, jestler, cevaplar v.b. şekillerde gerçekleştirebilirler.<sup>110</sup>

---

<sup>105</sup> CÜCELOĞLU, a.g.e., s., 73.

<sup>106</sup> TENGİLİMOĞLU vd, s., 55.

<sup>107</sup> GÖKÇE, a.g.e. s., 141-142.

<sup>108</sup> YATKIN, A., **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Ankara 2003, Nobel Yayın Dağıtım, s., 51.

<sup>109</sup> SEZGİN, M. (2007), **Halkla İlişkiler**, Konya: Yücedmedya Yayınları, s., 57.

<sup>110</sup> MCQUAİL, D. ve WINDAHL, S., **İletişim Modelleri**, (Çev. M. KÜÇÜKKURT), Ankara 1993, İmaj Yayınları, s., 6.

## 2.2. KURUM İÇİ İLETİŞİM KAVRAMI

Kuruluş bir insanlar grubudur, ortak bir amaç için bir arada çalışan uzmanlardan oluşur. Kuruluşların var olabilmesi ancak oluşturulan "kurum içi iletişim" ile mümkündür. Ortak faaliyetin temeli iletişimdir. Her organizasyon, bir iletişim sistemine dayanır.<sup>111</sup> İletişim, etkilemenin ve etkilenmenin temel bir biçimi ve insani bir deneyimdir. Birisinin aktif diğerinin pasif olduğu bir dayatma değil, iki tarafında farklı, ama birbirini tamamlayan roller oynadığı bir ilişkiler yumağıdır.

Kurum içi iletişim, mevcut örgütsel yapıya ve kültüre bağlı olarak örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Çalışanların davranışlarını belirlemekte, neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini göstermektedir.<sup>112</sup>

İletişim araçlarının gelişmesine paralel olarak, insanların haber alma ihtiyacı ve alışkanlığı artmıştır. İletişimin çok yaygın olduğu bir ortam içinde, bir kuruluştaki çalışan kişilerin de o kuruluşla ilgili bilgileri, haberleri öğrenme ihtiyacı artmıştır. Kurum içi iletişim çalışan ile yönetici arasında gerçek bir diyalog kurma aracıdır. Bu yolla çalışana, işleri niçin yaptıkları, işin nasıl yapıldığı, hangi amaçla o işin yapıldığı, niçin başka türlü yapılmadığı anlatılmış olur. Böylece çalışan kuruluşunu daha iyi tanıma ve işlerini daha iyi yapma olanağı bulur. Artık günümüz insanı robot bir insan olmak yerine o işi niçin yaptığını ve toplumdaki yerini bilmek istemekte. Bu nedenle bilgi edinme ve öğrenmeyi kuruluştaki çalışan personel için bir hak, yönetim içinde haber ve bilgi vermeyi bir görev olarak görmek gerekmektedir.<sup>113</sup> Çalışanlar, kendi mesleklerini etkileyen yeni politikalar, şirket ilerlemeleri veya işleri ile ilgili değişimler hakkında haber almak isterler. Bunların kendilerine en iyi biçimde verilmesi gerekmektedir.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> HATİPOĞLU, Zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul 1993, s., 207.

<sup>112</sup> GÜRDAL Sahavet, Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1997, s., 83.

<sup>113</sup> TORTOP, Nuri, Halkla İlişkiler, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara 1998, s., 56-57.

<sup>114</sup> ŞENER, Sami, Halkla İlişkiler, Sakarya: İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayını, 1992, s.41.

Çalışanlar şirkette oluşan değişiklikler ve gelişmeler hakkında herkesten daha önce bilgi sahibi olmak ister. Sokaktaki insandan daha önce iş görene değişikliklerin duyurulması gerekir. Bir çalışanın şirketi hakkındaki bir gelişmeyi medyadan öğrenmesi, onun moralini bozar ve kendini önemsiz hissetmesine neden olur. Çalışanın işletmeye olan güveni sarsılır. İletişim kanalları sağlıklı çalışan bir işletmede çalışan İşletme tarafından fark edildiğini fark eder. Şirketin hedeflerinden, aldığı kararlardan haberdar olan çalışan dışarıda kaldığını hissetmez ve şirketin bir parçası olduğunu düşünür. Böylece kendini önemli hisseder. Kurum içi iletişim, çalışanların mutluluğu dolayısıyla işletmenin başarısı için önemlidir.

Çalışanların davranışlarını ve kurum içi iletişimi çalışanların tutumları da etkilemektedir. "Tutum, bireyin çevresindeki her hangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade eder."<sup>115</sup> Tutumların, gözlenebilen bazı davranışlara yol açtığı varsayılır.

İşletmede oluşturulacak kurum içi iletişimi; çalışanın kültürü, eğitimi ve tutumları belirlemektedir. Ayrıca yönetim iletişime önem veriyor ve işletmede de güçlü bir kurum kültürü varsa başarılı ve etkin bir iletişim kurulabilir. Çalışanın sosyal ve psikolojik özellikleri de iletişimi etkileyen diğer unsurdur. Tutumlar da iletişimi olumsuz veya olumlu yönde etkiler. Tutum, insanın bir konuya ilişkin düşünce, duygu ve davranışlarını düzenler. Tutumlar küçük yaşlarda başlayan öğrenme süreci sonucu gelişir ve bireyin çevresi ile ilişkisini kolaylaştırır. Birey tutumları sayesinde bir işletmede nasıl iletişim kuracağını nasıl davranacağını bilir ve daha kolay iletişim kurar.

Tutumlar sayesinde konulara ilişkin özet bilgiye sahip oluruz ve bu da çevremizi düzene sokarak tepkileri önceden ayarlamamıza yardım eder. İnsanları daha iyi anlamamızı sağlayarak iletişim kurmamızı kolaylaştırır. Tutumlar kurum içi iletişimin başarısını etkiler.

---

<sup>115</sup> BAYSAL, A. Can ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin: Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avciol Basım Yayın, İstanbul 1996, s.254.

Çalışma ilişkilerin tarihsel gelişimi incelendiğinde, iletişim sorunlarının geleneksel işyerlerinde önemli bir yeri olmadığı görüşüne varılır. Bu tür işyerlerinde iş gören sayısının az olması sebebiyle iletişim dar boyutlar içinde gerçekleşmektedir. İletişim sistemi, çoğunlukla belirli işlerin yapılmasını öngören emirlerin geçişi olarak tanımlanır ve üst basamaktaki çalışanın tekelinde olan bir sistem olarak görülürdü.

İletişim sorunlarının öneminin anlaşılması için geleneksel işletmelerin modern işletme biçimine dönüşmesi ve başlangıç noktası sayılan endüstri devrimini beklemek ve bu devrimin örgütsel yapı üzerinde oluşturduğu gelişmeleri izlemek gerekmiştir.

İnsancıl ilişkiler ve onun yanında iletişim sorunları her işyerinde ve her dönemde önemini korumakla birlikte, geleneksel işletmelerde bu sorunlara gerektiği kadar önem verilmemektedir. Küçük işletmelerde, çalışma ekibini oluşturan bireyler. Arasında görülen yakınlık ve bitişiklik nedeniyle az ya da çok insancıl ilişkiler bulunmaktadır.

Günümüzde, çalışan sayısındaki artışlar, uzmanlaşma, iş bölümü, merkezci ve merkezci olmayan yönetim modelleri içinde insancıl ilişkiler ve iletişim sorunları geleneksel güçlüklerden soyutlanarak daha farklı ve karmaşık boyutlar kazanmıştır. Endüstri devriminin itici gücüyle dev boyutlara ulaşan modern işyerleri içinde, giderek küçülen ve psikolojik doyumsuzluğa sürüklenen bireyi yeniden kazanmak ve kaybolan kişiliğine kavuşturmak için iletişim tekniklerinin geliştirilmesi en önemli araç olarak değerlendirilmektedir.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1977, ss.14-15'den Birsen Küçük, "İşyerlerinde İç iletişim", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992), s.1.

Etkili bir iletişim ile örgütün hedefleri ve geliştirme beklentileri çalışanlar tarafından daha kolay kavranır.<sup>117</sup> İletişimin başlıca iki işlevi vardır: Üretim ve satış işlevlerini maksimum verimlilik ile gerçekleştirmek ve çalışanların çalışma hayatından ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan doyum elde etmesi ve mutlu olması. Bu iki olgunun iniş çıkışlarının ötesinde belli aralıklarla denge içinde bir araya gelip buluşacakları bir noktaya sahip olması gerekir.<sup>118</sup>

Kurumlar için çalışanlar önemli birer hedef kitledir. İşletmelerin çalışanlarıyla karşılıklı güvene dayalı bir iletişim kurmaları gerekir.<sup>119</sup>

Endüstri Devrimiyle artan sanayileşme insanın zorla çalıştırılmasını hızlandırmış ve işçiler düşük ücretlerle zor şartlar altında çalıştırılarak ürün maliyetlerinin minimuma indirilmesinin yolları aranmıştır.<sup>120</sup> Endüstri devrimi sırasında yoğun bir sömürü yaşanmış. İnsanlar zor koşullar altında çalışmışlardır.<sup>121</sup> Bunun hemen ardından ezilen işçinin haklarını vermek için sendikal hareketler gelişmiştir. Sendikal hareketlerin de gelişmesiyle işçi ve işveren karşı karşıya gelmiş. Bu kısır çatışma uzun yıllar devam etmiş ve bu dönemde her iki tarafta zarar görmüştür. Fabrikalarda verim düşmüş ve işveren para kaybetmeye başlamıştır. Uzun yıllar devam eden bu çekişmenin ardından her iki tarafta uzlaşmanın yararlı olacağını anlamaya başladı.

Önce işveren insanın önemini anladı. İnsanı keşfetti. Çalışanları kazanarak, onları mutlu ederek üretim verimini ve kan artırdığını gördü.<sup>122</sup>

Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları olan işletmelerin, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için çeşitli faktörlere ihtiyaçları vardır. İnsan bu faktörlerin içinde en önemli ve vazgeçilmez olanıdır.<sup>123</sup> İnsanın bir araç olarak değil bir

---

<sup>117</sup> BAŞ, İ. Melih, "Haberleşme", Verimlilik Dergisi, (1992), Sayı:4, s., 34.

<sup>118</sup> ŞENCAN, Hüner, "Etkin Yönetim İçin İletişimi Nasıl Geliştirebiliriz", Aktif İnsan Dergisi, 1999, Sayı:42, s.18.

<sup>119</sup> TORUM, Nilay, "Çalışanlar Kurumumuzun Aynasıdır", PR Türkiye Dergisi, Haziran 1999, Sayı:12, s.12.

<sup>120</sup> ARGUN, Tanju, "Ve Patron İnsanı Keşfetti", Milliyet İş Yaşamı ve İnsan Kaynakları Eki, 27 Aralık 1999, s.6.

<sup>121</sup> Çalışanlarla Nasıl Etkin İletişim Kurulur, İletişim Türkiye Dergisi, Nisan-Haziran 1998, Sayı:5, s.30.

<sup>122</sup> ARGUN, a.g.e., s., 6.

<sup>123</sup> SAPANCALI Faruk, "Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, 1993, Sayı:4, s. 55.

amaç olarak algılanması gerekmektedir. İşletmenin kurulmasında, yönetiminde ve yürütülmesinde en önemli role sahip insan faktörüne, onun düşünce ve önerilerine saygı duyulması işletmenin temel amacı olarak algılanmalıdır.<sup>124</sup>

Çalışan olmadan bir işletmenin var olabilmesi olanaksızdır. 1930'ların çelik kralı Andrew Carnegi'ye bir soru yöneltilmişler: "şu anda elinizde bulunan bütün olanak ve tesislerinizi bir felaket sonucu kaybetmeniz, acaba böyle bir sanayi yeni baştan ne kadar zamanda yaratabilirsiniz?"

Carnegie, soruya iki ayrı cevap verebileceğini söylemiş: "Eğer fabrikalarının fizik kısmını, yani makine ve tezgahlarını bir felaket sonucu kaybeder, elemanlarını kaybetmezsem, o zaman üç sene içinde daha büyük bir sanayi kurarım. Fakat felakette elemanlarımı kaybedersem, o zaman böyle bir sanayi kurmak için ömrüm yetmez."<sup>125</sup> Bu anekdot çalışanın önemini vurgulamaktadır.

İnsan, bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Ancak işveren bu kaynağı bitirebileceği bir kaynak gibi değil de yatırım yaparak değerini arttırılabileceği bir kaynak olarak görmelidir.<sup>126</sup> İnsana yapılan yatırım geri dönüşü en hızlı olan yatırımdır. Müşteriyi tatmin etmek, satışı ve kan artırmak ancak insanla mümkün olur. insani hedefe yönelmek, onu yönetmek sabır, hoşgörü ve motivasyon ister. Bu da iletişim ve saydamlıkla oluşur. Yöneticiler, her konuda açık olmalı ve insanlarda yönetime güven duygusu oluşturabilmelidir. İletişim kanalları açık ve işler konuma getirilerek kurumda iki yönlü iletişim oluşturulmalıdır. Bunun olabilmesi için hiyerarşiyi ortadan kaldırarak yatay organizasyona geçmek gerekir.<sup>127</sup>

Günümüzde birçok işletme çalışanlarının kendileri için ne anlama geldiğini fark edemiyor. Çalışanlar, motivasyonun en önemli kriteri olan aidiyet duygusunu taşımıyorlar. Çaba göstermenin fayda getirmeyeceğine inanıyorlar.<sup>128</sup> Çalışanların şirketleri, şirket amaçları hakkında fikirleri yok. Çalışanın işletmeyi benimsemesi,

---

<sup>124</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Halkla ilişkiler, Genişletilmiş 4. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yay., 1998, ss.17-18.

<sup>125</sup> Yatırım Yok Verim Yok, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, Ocak 2000, s.15.

<sup>126</sup> Global İnsan Kaynakları, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 18.02.2001, s., 7.

<sup>127</sup> ARGUN Tanju, "İnsan Kaynak Değildir", Executive Excellence, Ocak 1999, Sayı:23, s.3.

<sup>128</sup> Motive Et Mucize Yarat, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 22.04.2001, s., 1.



şirketine inanması oluşturulacak kurum içi iletişim yöntemiyle mümkün olur. Kendini anlatabilmiş bir işletme, çalışanın desteğini kazanmış bir işletme en zor anlarında bile bunun üstesinden gelmeyi başarır. Çalışana işletmeyi benimsetecek uygulamaları yürütecek birim halkla ilişkiler bölümü ve insan kaynakları bölümüdür. Bu iki bölümün koordineli çalışması ve olumlu uygulamaları sayesinde motivasyonu artan çalışanın verimi de artar.

"Bir işletme çalışanlarının müşterilerine nasıl davranmasını istiyorsa, çalışanlarına öyle davranmak zorundadır."<sup>129</sup> "Müşterinin tatmin olması çalışanın tatmin olmasına bağlıdır."<sup>130</sup>

Müşteriler gibi çalışanlarında şikayetleri vardır. Fakat müşteriler şirketi çok kolay terk edebildikleri halde çalışan şirketi o kadar kolay terk edemez ve çalışmayı sürdürür. Ancak maksimum verim ile çalışmazlar, şirketin yararlarını temsil etmekte yetersiz kalırlar. Şirketler çoğu kez iyi elemanlarını tıpkı iyi müşterilerini kaybettikleri gibi kaybedebilirler. Çalışanların çok az kısmı şikayetlerini dile getirebilirler. Sesini çıkaranlar şirkete sadık ve bağlıdır, sorumluluk duyar, şirketin ve hatta yöneticilerin bile gelişmesini ister.<sup>131</sup> Kurum, çalışanını düşüncelerini ve şikayetlerini açıklaması konusunda cesaretlendirilmelidir.

İşletmelerin, insan kaynağına yapacakları yatırım işletmenin devamlılığı, istikrarlı büyümesi ve gelişimi için gereklidir.<sup>132</sup>

Çalışanın verimlilik dışında işletme için bir diğer önemi de imajla ilgilidir. Kuruluşun dış hedef kitlelerde olumlu imaj yaratması ancak çalışanlarda yaratılan olumlu imaj ile gerçekleşebilir.

Gerçekten de verilmesi istenen mesajın tam tersinin çalışan tarafından dile getirilmesi, imajın inanırlılığını imkansız hale getirir. Çalışanın sözcülüğü her zaman daha etkili olacaktır.<sup>133</sup>

---

<sup>129</sup> BERKE Elaine, " Bir Daha Aldanmayacağız", Executive Excellence, Ağustos 1997, Sayı: 23, s.6.

<sup>130</sup> PELTEKOĞLU Filiz Balta, Halka ilişkiler Nedir, Beta Basım Yayın, İstanbul 1998, s., 260.

<sup>131</sup> BARLOW Janelle, "Her Şikayet Bir Ödüldür", Executive Excellence, Ağustos 1997, Sayı:5, ss.6-7.

<sup>132</sup> YAŞAR Selçuk, Başarmak Hem Kolay, Hem de Zordur, Tükelmat A.Ş., İzmir 1999, s.42.

Sekiz saatini satın alan ve çalışanları kendi evlerinin birer temsilcisi olarak kazanmaya çalışmayan ve onları kurumda motive ederek verimi arttırmayan kuruluşların yaşaması anlamsızdır.<sup>134</sup>

Çalışanların mutlu ve verimli bir şekilde çalışması ancak etkin bir iletişimle mümkündür. İşletme için önem taşıyan çalışan, anlayabilmek, kurulusun hedeflerini anlamasını sağlamak oluşturulacak kuram içi iletişime bağlıdır.

Sağlıklı işleyen bir kurum içi iletişim modeli sayesinde olası pek çok aksaklık önlenileceği gibi gereksiz zaman ve emek kaybı da önlenmiş olur.<sup>135</sup>

### **2.2.1. KURUM İÇİ İLETİŞİM SÜRECİ**

Karmaşık ve zaman alıcı bir iş olan iletişim, iletileri gönderenler ve alanlar tarafından anlaşılması halinde tam olarak gerçekleşmektedir. İletiyi gönderen birey ya da örgüt sunduğu mamul ya da hizmet için dikkat çekerek alıcılar tarafından olumlu tutum yaratmak amacıyla iletişim kurmak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında iletişimde aktif rol üstlenen alıcının (hedef grup) güdülenmesi ve ikna edilmesi kaçınılmazdır. Alıcı hatırlayacağı, algılayacağı, yorumlayacağı, dikkat edeceği iletiyi kendisi belirlemektedir. Birey bunu sosyal durumu, sahip olduğu bilgi dağarcığı, kişiliği, duygusallığı, ekonomik ve fiziksel yapısıyla ortaya koyar.<sup>136</sup>

#### **2.2.1.1. İletişim Kuramı**

İletişim kavramı, başlı başına bir kuram olmayıp aynı zamanda bireysel ve grup davranışlarıyla ilgilenen kuramlardan oluşmaktadır. Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, politik bilimler ve psikiyatri gibi disiplinlerle de ilişkilidir. Bu bağlamda iletişimi üç temel kuramsal bölüme ayırmak olanaklıdır. Bunlar;

---

<sup>133</sup> PELTEKOĞLU, Filiz Balta, Halkla İlişkiler Giriş, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, İstanbul 1993, s.140.

<sup>134</sup> SARUHAN, Ayla, "Dahili İletişim", Marmara İletişim Dergisi, Nisan 1993, Sayı:2, s.303.

<sup>135</sup> ERDEMLİ, Serap, "Personel Memnuniyeti PR Departmanının Görevidir", PR Türkiye Dergisi, Haziran 1999, Sayı:12, s.13.

<sup>136</sup> GÜRDAL, Sahavet, Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1997, s., 39.

- Öğrenme,
- Güdüleme,
- Grup yeliği ve dinamizmidir.

Etkin bir iletişimin sağlanması ise, ancak bu kuramlarla birlikte alıcının psikolojik yapısını inceleyen ve özelliklerini sergilenen kuramların da incelenmesi ve iletişim sureci içersinde kullanılmasıyla olasıdır.<sup>137</sup>

#### **2.2.1.1.1. Öğrenme**

Öğrenme kuramı, kişisel tepkilerin sembollerle (kelime, resim vb.) rtlmesi ile ilgilenmektedir. Dürtülerin yinelenmesi tepkileri pekiştireceği gibi bireyin davranışlarında süre içinde değişiklikler oluşturacak ve bilgi yapısını etkileyecektir. Öğrenme kuramı;

- Dürtü,
- Uyarıcı,
- Tepki,
- Pekiştirme,

olmak üzere dört unsur arasındaki ilişkiyi temel almaktadır.<sup>138</sup> Söz konusu unsurlar öğrenmeyi gerçekleştirmektedir. Bireyin deneyimi, tatmin edilmeyen istemleri dürtüyle uyarılmakta, sembol ya da diğer etmenler bu uyan için tepkileri oluşturmakta ve birey söz konusu dürtüler sonucu fiziki ve psikolojik

---

<sup>137</sup> GÜRDAL, Sahavet, a.g.e., s., 40.

<sup>138</sup> WEBSTER, Frederick E., Marketing Communication-Modern Promotional Strategy, The Ronald Ress Co., New York 1971, s., 237.

gereksinimlerini doyurarak öğrenmeyi; istemlerin giderilmesi ise doyumu gerçekleştirmektedir.

#### **2.2.1.1.2. Güdüleme**

Güdüleme kuramı, iletişimi iki açıdan etkilemektedir. Birincisi bireyin gereksinimlerinin yapı ve özelliklerini analiz etmede, ikincisi sembolleşmenin önemini anlamada yardım etmektedir.<sup>139</sup>

#### **2.2.1.1.3. Grup kuramı**

Grup iletişiminin oluşabilmesi için üç işlevin yerine getirilmesi zorunludur. Bunlar kodlama, kod çözme ve geribeslenimdir. Verici (kaynak) iletiyi kodlayarak geliştirmekte, alıcı ise kod  zmeyle iletiyi algılamakta ve tepkisi ile geribeslenimini oluşurmaktadır.

##### **2.2.1.1.3.1.Kodlama**

Kaynağın amacını en iyi biçimde gerçekleştirecek sembollerin seçimi ve birleştirilmesiyle iletilerin geliştirilmesidir. Genelde hedef gruba göre anlamlandırılması gerekir. Çünkü sözler ve semboller farklı gruplar tarafından farklı biçimlerde algılanabilir. Bu ise vericinin vermek isteğinin tam olarak algılanamamasına neden olabilir.

##### **2.2.1.1.3.2.Kod  zme**

Verici yanından gönderilen sembollerin alıcı, yanından anlamlandırılmasıyla oluşmaktadır. Kod çözümlemede alıcı, kaynağın arzu ettiğ 

---

<sup>139</sup> GÜRDAL, Sahavet, a.g.e., s., 40.

bicimde iletiyi algılayamayabilir. Çünkü iletiyi kendi deneyim alanına göre çözümleyecek ve anlamlandıracaktır. Verici ile alıcı arasında iletişimin olabilmesi için ortak deneyim alanının oluşması gerekmektedir. Bu iletinin alınması için değil, anlaşılması ve anlamlandırılması açısından önemlidir. Özellikle hedef pazarlara göre kullanılacak sembollerin vb. uygun bir biçimde seçilmesi gerekir. Hedef alıcının bilmediği, anlamadığı ya da başka anlamlarda algıladığı sembol vb. iletilerin doğru çözümlenmesini engelleyecek ve verici de yaptığı iletişimde amacına ulaşamamış olacaktır.

#### **2.2.1.1.3.3.Geribeslenim**

Alicının aldığı mesaja verdiği tepki olarak özetlenebilir.<sup>140</sup> Verici iletişimle pazara ya da hedef gruba bilgi iletir ve geribeslenim yoluyla bilgi alır. Böylelikle verici tarafından gönderilen iletilerin alıcı tarafından nasıl algılandığı belirlenir.

Geribeslenim aynı zamanda gelecekteki işlevlerin de planlanmasına yardım eder. Çünkü geribeslenimle elde edilen bilgiler ışığında hedef alıcıya göre kodlama ve ileti düzenlenir.

Geribeslenim alıcının iletiyi istenen biçimde yorumlamaması ve çözümlememesi durumunda, doğru ve anlamlı olarak iletinin geliştirilmesi için zorunludur. İletinin doğru biçimde çözümlenmesi durumunda dahi iletinin değişen koşullara bağlı olarak uyarlanması için geribeslenim gereklidir.

### **2.3. KURUMLARDA İLETİŞİM KANALLARI**

Kurum içi iletişim, yapısal olarak biçimsel iletişim kanalları ve biçimsel olmayan iletişim kanalları tarzında karşımıza çıkar. Biçimsel iletişim, kurumda kurumsal kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, kurum üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel

---

<sup>140</sup> ÖZGEN, Ebru, a.g.e., s., 10.

olmayan gruplar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir.<sup>141</sup> Kurum içi iletişimde bu kanallar kullanılmaktadır.

### 2.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Kurumlarda iletişim üç yönde akar. Bunlar; dikey, yatay ve çapraz akış yönüdür. Dikey iletişim, iş görenlerin, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru kurdukları iletişimdir. Kurumlarda iletişim, normal koşullarda yukarıdan aşağıya doğru akar. Açık iletişim ise bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde zirveden tabana, tabandan zirveye, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır.<sup>142</sup>

Bu kapsamda biçimsel iletişim kanalları; dikey iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim, çok yönlü ve açık iletişim olarak dört alt başlıkla sıralanacaktır. Ayrıca dikey iletişimde kendi arasında, yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olmak üzere ikiye ayrılacaktır.

#### 2.3.1.1. Dikey iletişim

Dikey iletişim en alt düzeyde çalışan bir işçi ile en üst düzeyde çalışan bir genel müdür arasında bağlantı kurar.<sup>143</sup> Dikey iletişim, kurumsal hiyerarşide hem yukarıdan aşağıya doğru, hem aşağıdan yukarıya doğru kurulur.<sup>144</sup>

Yukarıdan aşağıya iletişimde yöneticiler, çalışanlara ara basamakları da kullanarak belirlenen amaçlar doğrultusunda emir ve direktifler verir ya da çeşitli konularda uyarıcı mesajlar iletirler.<sup>145</sup> Yukarıdan aşağıya uzanan dikey kanallar, en üst yöneticiden başlayıp emir-komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanır. Bu

---

<sup>141</sup> TUTAR, H., YILMAZ, M. K. ve ERDÖNMEZ, C., **Genel ve Teknik İletişim**, Ankara 2005, Nobel Yayın Dağıtım, s., 83.

<sup>142</sup> TUTAR, H. Vd, a.g.e., s., 85-90.

<sup>143</sup> KAZANCI, M., a.g.e, s., 249.

<sup>144</sup> TUTAR, H, a.g.e., s., 71.

<sup>145</sup> DALAY, İ., **Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya 2001, Sakarya Üniversitesi, s., 383.

kanallarda iletişimle ilgili olarak alınan kararların uygulanması ile ilgili emirler, bilgi verme, bir konuda grup birliğini sağlama gibi mesajlar yer alabilir.<sup>146</sup>

Dikey iletişimin aksayan bazı yönleri de vardır. Dikey iletişimin temel problemi, aşağı doğru iletişimde yönetici astlarına mesajı ilettiği zaman, mesajın içeriğinin astlar tarafından bozulması ve onun akışının durdurulmasıdır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise alt kademedekilerin mesajları orta kademedekiler tarafından özetlenerek ve değiştirilerek, filtrelenerek üst kademelere iletilir. Kurumlarda kontrol alanındaki ast sayısı arttıkça iletişime ayrılan zaman daralır ve iletişim zayıflar, kişiler arası iletişimde yanlış anlamalar artar.<sup>147</sup>

### 2.3.1.2. Yatay İletişim

Örgütte aynı seviyede olan bireyler arasında veya birbiri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan farklı seviyedeki bireyler arasında gerçekleşir. Yatay iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğundan önemlidir.<sup>148</sup>

Yatay iletişim, aynı veya benzer kademedekilerin, rutin faaliyetleri sırasında kurdukları iletişimidir. Yatay iletişim, kurumsal hiyerarşide, eşit statüdekiler arasında kurulan iletişimidir.<sup>149</sup>

Kurum büyüdükçe, genişledikçe aynı kademedeki departmanlar arasında iletişim sağlanması büyük önem kazanır. Kurumdaki çeşitli departman ve kısımlar arasında düzenlenen toplantılardan ve yapılan yazışmalardan yatay iletişim kanalı vasıtasıyla geniş ölçüde yarar sağlanır.<sup>150</sup>

Otoriter yönetim yapısına sahip olan kurumlarda bile, özellikle emir ve talimatların iyi anlaşılması konusunda dikey iletişimin yetersiz kaldığı ve yatay

<sup>146</sup> EFİL, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul 1999, Alfa Yayınları, s., 144.

<sup>147</sup> TUTAR, H. Vd, a.g.e., s., 73.

<sup>148</sup> DÜŞÜKCAN, a.g.e., s., 73.

<sup>149</sup> TUTAR, H. Vd, a.g.e., s., 73.

<sup>150</sup> YALÇIN, A. S., **Personel Yönetimi**, İstanbul 2002, Beta Yayınları, s., 230.

iletişimin devreye girdiği bilinen bir gerçektir.<sup>151</sup> Yatay iletişim daha rahat ve samimi bir ortamda gerçekleşir. Çünkü aynı düzey kademeleri temsil eden insanlar arasında ilişkiler daha gerçekçi ve kolaydır.

### **2.3.1.3. Çapraz İletişim**

Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.<sup>152</sup> Çapraz iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümdeki ast ve üstler arasında ya da bir bölümdeki yöneticinin, kendi bölümü dışındaki, iş görenlerle doğrudan ilişki kurması söz konusudur.<sup>153</sup>

### **2.3.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim**

Örgütün dış çevresiyle iletişim kurulurken, çok yönlü ve açık iletişim kanalları aracılığıyla toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alış-verişi gerçekleştirilmiştir. Bu sayede örgüt-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Çok yönlü iletişimin amacı, örgüt içinde ve dışında yer alan herkese örgütü, sürekli, dürüst ve samimi mesajlarla, iç ve dış çevreye tanıtmaktır. Bunun için örgüt içine dönük açık iletişim kanalları ve örgüt dışına yönelik olarak da halkla ilişkiler yoluyla, örgütün iç ve dış çevresiyle etkin iletişim kurulmalıdır.<sup>154</sup> Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleştirilir, ilişkiler kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Amaç, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmaktır.<sup>155</sup>

---

<sup>151</sup> YATKIN, a.g.e., s. 79.

<sup>152</sup> DÜŞÜKCAN, a.g.e., s., 74.

<sup>153</sup> TUTAR, H. Vd, a.g.e., s., 75.

<sup>154</sup> TUTAR, H. Vd, a.g.e., s., 90.

<sup>155</sup> YATKIN, a.g.e., s. 80.



### 2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim, düzenlenmeyen, resmi yolları önceden belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı tahminleri de içeren bir iletişimdir. Bu çeşit iletişim, örgüt içerisinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etiksi açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir.<sup>156</sup> Formel iletişim kanallarının statik, çok yavaş ve yetersiz kalmasına karşılık, informal iletişim kanalları değişen durumlara hemen cevap verilmesini mümkün kılacak kadar dinamik, esnek, çabuk ve doğru olmaktadır. Informel iletişim kanalından gelen bilginin anlaşmazlık, zıtlık, çatışma vb. durumları yaratmayacak içerikte olması, bilginin doğruluk derecesini büyük oranda artırmaktadır.<sup>157</sup>

Doğal veya informal iletişim, resmi olmayan, kurulması önceden belirlenmiş koşullara ve kanallara bağlı olmayan iletişim biçimidir. Informel iletişim, kurumsal hiyerarşi ve yetki durumunu önemsemeyen, kurumsal kademedeki üyeler arasında kurulan iletişimdir.<sup>158</sup> Bu tür iletişimin en güzel örneği dedikodudur.<sup>159</sup> Kurum üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar.<sup>160</sup>

## 2.4. KURUM İÇİ İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

İletişim sürecinde etkin iletişimi engelleyen pek çok faktör vardır. İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur, bireysel ve kurumsal çatışma ortaya çıkar.

### 2.4.1. Kurum İçi İletişimin Yapıcı Engelleri

Kurumlarda tümüyle serbest bırakılan bir iletişim akışı, pek çok karışıklık ve düzensizliğe neden olur, bu nedenle serbest iletişime bir takım engellemeler getirilmelidir. Bilgi aktarımında seçicilik, iletişimin etkinliğini artırıcı olabilir. Yatay

---

<sup>156</sup> TUTAR, H. Vd, a.g.e., s., 91.

<sup>157</sup> YATKIN, a.g.e., s. 81.

<sup>158</sup> TUTAR, H. Vd, a.g.e., s., 75.

<sup>159</sup> KAZANCI, M., a.g.e, s., 245.

<sup>160</sup> YALÇIN, a.g.e., s., 230.

iletişimde belli nezaket kuralı, dikey iletişimde ise, aşağıdan yukarıya doğru saygı ve nezaket kurallarına dikkat edilerek iletişim kurulmalıdır.<sup>161</sup>

#### 2.4.2. Kurum İçi İletişimin Bozucu Engelleri

İletişimin birçok bozucu engeli vardır; tutarsızlık, güvensizlik, isteksizlik, yetersiz dinleme, aşırı bilgi yükleme, statü, yaş ve cinsiyet uyumsuzlukları, gürültü ve diğer çevresel faktörler, bunlardan bazılarıdır.

İletişimin engellerinden bazıları bizzat insan psikolojisinden, onun inanç, tutum ve davranışlarından kaynaklanır. Kişisel faktörler olarak adlandırılan bu tür iletişim engelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.<sup>162</sup>

- İnsanlar genel olarak duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler.
- Statü farklılıkları gözeterek, üstlerin, astların mesajından daha fazla önem verirler.
- Güven eksikliği, karşı tarafa inanmama etkin iletişimin kurulmasını engelleyen önemli bir faktördür.
- Anlaşılmazlığa ve karışıklığa neden olan ifade güçlükleri iletişimi zorlaştırır.

İletişimi engelleyen bir başka faktör de kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Özellikle uluslararası faaliyette bulunan Kurumlarda farklı kültürlerden gelen gönderici ve alıcı mesajları yorumlarken ve algılarken ona farklı anlamlar yükleyebilirler.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> TUTAR, HASAN, “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s., 156.

<sup>162</sup> COLE A. GARY, Management Theory/Practice, 4th Ed. Dp Publications Ltd, London, 1993, s., 175.

<sup>163</sup> HUNT G. JAMES, JOHN R. SCHERMERHOM, RICHARD N. OSBOM, Organizational Behaviour, 6th Ed, USA, 1982, s., 347.

Ayrıca Kurumlarda yöneticilerin olumsuz tutumları iletişimin bozucu engellerinin başında gelir. Pek çok yönetici işgörenlerle iletişim kurmanın gerekliliğine inanmamaktadır. Çünkü onlara göre; Kurumlar sonuç odaklı çalışmaktadır, süreçlerin nasıl işlediği ve Kurumsal iletişimin nasıl olduğu önemli değildir. Bu yüzden işgörenleri bilgilendirmeyerek, onları karanlıkta bırakarak yönetmeyi tercih etmektedirler.<sup>164</sup> Bazı yöneticiler ise, aldıkları karar, belirledikleri amaç ne olursa olsun, işgörenlerin bunu itirazsız kabul etmelerini ve uygulamalarını beklerler. Bu tür bir yönetsel düşünce, oldukça müdahaleci, bireysel inisiyatifte yer vermeyen ve geri bir yönetim anlayışını ifade eder.

İletişimin bozucu engellerinden biri de, iletişim kopukluklarına neden olan filtrelemedir. Filtreleme, mesajın, gönderici tarafından alıcının hoşuna gidecek şekilde manipüle edilmesi anlamına gelir. Astın üstüne bilgi ve haberi onun duymak istediği gibi iletmesi buna örnek olarak verilebilir. Özellikle kurumsal basamakların çok sayıda olduğu hiyerarşik yapılarda, bilgi ve haberler aşağıdan yukarıya ulaşana kadar oldukça farklı bir hale gelir.<sup>165</sup>

#### **2.4.2.1. Fiziksel Uzaklık**

Kurumlar büyüyüp geliştikçe, faaliyet alanlarını genişlettikçe, iletişim kanalları uzamaya başlar. Yüz yüze görüşmenin yapılamadığı durumlarda beden dilini iletememenin sıkıntısı yaşanır. Günümüzde küresel işletmecilik faaliyetleri, Kurumların iletişim altyapılarında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri sözlü, yazılı ve görüntülü mesaj iletme olanağıyla, fiziksel uzaklığın ortaya çıkardığı engelleri önemli ölçüde azaltmaktadır.

---

<sup>164</sup> RICHARD KOONCE, "Fostering Better Communications at Work", Training & Development, cilt 50, sayı 10, 1996, s.14.

<sup>165</sup> ATAMAN, GÖKSEL, "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002, s., 430.

#### **2.4.2.2. Zaman Baskısı**

Kurumlarda zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya belirli kademelerden ve formel yollardan ulaşmak yerine, informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu durum normal olarak haberleşme süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır. Yöneticilerin zamanlarının kıt olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açmaktadır.

Bu durum da zamandan kaynaklanan bir iletişim engelidir.<sup>166</sup> Zaman engelini aşmanın bir yolu, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi saptamaktır.

#### **2.4.2.3. Kesintiler**

İletişimi engelleyen kesintiler farklı şekillerde ortaya çıkar, iş hayatının günlük karmaşasından kaynaklanan kesintiler o kadar alışılmış şeylerdir ki, artık bunları engel olarak görmeyiz bile. Örneğin, bir raporu okurken, içeriye giren bir arkadaşımız, çalan telefon iletişimi kesintiye uğratmıştır.

#### **2.4.2.4. Kurumsal Stres**

Her işin belli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak bir stres etmeni yapar. Yüksek iş gerilimi ve düşük iş tatmini bireyde stresin önemli faktörleri arasındadır. İş ile doğrudan ilişkili stres faktörleri, yetersiz fiziksel koşullar, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, aşırı iş yükü, bilgi yığılması, iş akışı ve teknik sorunlar, eksik iletişim, görev tanımlarındaki belirsizlikler ve yöneticilerden kaynaklanan güvensizlikler, bireyi strese sokan olumsuz çalışma koşullarıdır.<sup>167</sup> Ayrıca çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan, ergonomik açıdan elverişsizlik durumu da örgütle bir stres ortamı yaratır. Kurumlardaki söz konusu faktörler, iletişimin önündeki önemli engellerdir.

---

<sup>166</sup> KOÇEL, TAMER, “İşletme Yöneticiliği”, 8.Baskı, İstanbul 2001, s., 430.

<sup>167</sup> TUTAR, HASAN, a.g.e., s., 174.

### 2.4.3. Kurum İçi İletişimi İyileştirmenin Yolları

İşletmelerde etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması için önerilen birkaç basamaklı uygulama aşağıdaki gibidir.<sup>168</sup>

- **Belirli bir amaç oluşturmak:** Belirli bir amaç üzerine yoğunlaşmadan birçok amacı gerçekleştirmeye çalışan bir iletişimin başarılı olması çok zordur.

- **Karar vermek:** İletişime geçmeden önce, neyi kime, neden iletmeyi amaçladığınıza karar verin. Mesajınızın odağı, ulaşmak istediğiniz kişiler ne kadar belirginse başarı şansınız da o kadar büyük olur.

- **İletişimi planlarken, başkalarına da danışmak:** konuyla ilgili bilgisi olan kişilere danışmak mesajınızın daha objektif olmasına yardımcı olur. Ayrıca bu kişiler hazırlanan iletişim planlarına da aktif katkıda bulunacaktır.

- **Zamanlamayı doğru yapmak:** mesajlar bireylere hazır oldukları zaman iletilmelidir. Zamanlaması doğru yapılmayan, gereğinden uzun veya kısa süren iletişim iş görenlerin moralini bozar, dikkatini dağıtır.

- **Geri bildirim sağlamak:** Geri bildirimin sağlanması, iletişim açısından çok önemlidir, çünkü ne kadar etkili geri bildirim sağlanırsa, gönderilen mesajın etkisi de o kadar yüksek olacaktır.

---

<sup>168</sup> ZİYAOĞLU, Aytekin Nur, "İşletme İçi Etkili İletişim ve Uygulamadan Bir Örnek", MÜ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999, s.42.

Geri beslemenin yararlı ve amaca ulaştırıcı olabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler;<sup>169</sup>

- Etkin geri besleme kişiye yardımcı olmayı amaçlar, etkin olmayan geri beslemede ise kişiyi küçük düşürme ön plandadır.
- Etkin geri besleme belirli ve ayrıntılıdır, etkin olmayan geri besleme ise geneldir.
- Etkin geri besleme faydalı ve konuyla ilgilidir, etkin olmayan geri besleme ise konuyla ilgisizdir.
- Etkin geri besleme zamanında gelir, etkin olmayan geri besleme zamansızdır.
- Etkin geri besleme açık ve seçiktir, etkin olmayan geri beslemenin anlaşılması güçtür.
- Etkin geri besleme konuyu vurgular, etkin olmayan geri besleme ise kişiyi ve kişiliği vurgular.
- Etkin geri besleme gözlem ağırlıklıdır, etkin olmayan geri besleme ise tahmin ve yorum ağırlıklıdır.
- **Sözleri eyleme geçirmek:** eğer söylenenler sadece sözlerde kalıp eyleme dönüşmezse, o sözlerin hiçbir anlam ve etkisi kalmaz. Önemli olan bir şeyin söylenmesi kadar, aynı zamanda onun gerçekleştirilmesidir.

---

<sup>169</sup> LUTHANS , Fred, Organizational Behaviour, 7th Ed., McGraw-Hill, New York 1995, s., 426.

Yukarıda ana hatlarıyla anlatılan aşamalar incelendiğinde, etkili bir iletişim sağlanması için aşağıdaki özellikleri de eklemek mümkündür.<sup>170</sup>

- **Aktif bir dinleyici olmak:** Aktif dinleme, konuşmacının kafasının içine girerek, iletmek istediği can alıcı noktayı kavrayabilmektir.

İyi bir dinleyici olmak için;<sup>171</sup> konuşmamak, konuşmacıyı dinlemek arzusunda olduğunu göstermek ve verdiği mesajla ilgilenmek, başka şeylerle meşgul olmamak, sessiz bir ortam yaratmak, gürültüyü izole etmek, kendini konuşmacının yerine koymak ve ona anlayış göstermek, konuşmayı kesmemek, sabırlı olmak, sinirlere hakim olmak ve kelimelerden yanlış anlam çıkarmamak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olmak, çatışma ve kavgalardan kaçınmak, konuşmacıyı teşvik etmek için soru sormak, onun konuyu daha da geliştirmesine yardım etmek gerekir.

**Alıcı ile İlgilenme (empati):** olaylara alıcı yönünden bakma ya da kendini alıcı yerine koyabilme yeteneği olarak açıklanabilen empati, göndericinin mesajını hazırlarken alıcının yeteneklerini, duygularını, istek ve arzularını, sosyo-kültürel durumunu dikkate almasını sağlar. Böylece, gönderici mesajı daha kolay iletir, alıcı ise mesajı daha kolay anlar ve daha doğru değerlendirir.

Çoğu insan karşısındakini anlamak amacıyla değil, yanıtlamak amacıyla dinler. Oysa empati ile dinlemek, anlama niyetiyle dinlemektir. Önce anlamaya çalışmak, sonra da anlaşılmaya çalışmak gerekir. İşte bu insanlar arasındaki etkili iletişimin anahtarıdır.<sup>172</sup>

---

<sup>170</sup> AYANOĞLU, Fatma, "İletişim ve Kurumsal İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmest", MÜ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s.120.

<sup>171</sup> EREN, Erol, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2001, s., 369.

<sup>172</sup> COVEY, Stephen, "Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı", çev. Gönül Suveren, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, s., 255.

- **Açık ve yalın bir dil kullanılması:** İletişim sürecinde alıcı ve göndericinin bilgi birikimleri, kültür düzeyleri, hayata bakış açıları içinde bulundukları çevreler ve deneyimleri değişik olabilir. Özellikle yanlış anlaşılmanın giderilmesi için basit ve bilinen kelimeler kullanılabilir, ayrıca şekil, grafik ve resimlerden de yardım alınabilir.

Örneğin; bir işçi komitesi şöyle bir ifadeden pek fazla etkilenmez: "Şirket, satış hacmi ve işlem marjlarında son altı aydır yaşanan olumsuz büyüme nedeniyle, bu yılki ücret ikramiyelerine ilişkin isteklerinizi karşılamakta zorluk çekecektir." Oysa kullanılan dili hitap edilen topluluğa göre seçmek ve kötü bir mesajı spesifik terimler içinde boğmadan şunları söylemek yeterlidir: "Satışlar ve karımız düştüğü için, bu yıl istemiş olduğunuz ücret artışını gerçekleştirmemiz mümkün değildir."<sup>173</sup>

- **Beden dilinin kullanılması:** İletişimde kelimeler tek başlarına yeterli olamazlar, sözlere anlam ve içerik katan, konuşma sırasında sergilenen tavırlar, yüz ifadesi, hareketler ve jestlerdir. Beden dili kullanıldığı ölçüde iletişimin etkinliği artacaktır.

İyi iletişim için çalışanların bilgi paylaşımına başlamaları gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki politikalar benimsenmelidir.<sup>174</sup>

- İletişimle ilgili beklentileri belirlemek
- Çalışanlar için iletişim kolaylaştıracak araç ve eğitimler sağlamak
- İletişimin herkesin işinin önemli bir parçası olduğu mesajını örgüt çalışanlarına sürekli olarak hatırlatmak.

---

<sup>173</sup> ÇETİN, Canan, “**Müzakere Teknikleri**”, Beta yayınları, İstanbul, 2002, s.326

<sup>174</sup> GORMAN, Kimberly, “**Is Your Organization Communicating Effectively?**”, Public Relations Tactics, 1999, s.14, <http://www.prsa.org/Publications/magazines/Yactics/99%20hands%201.html> (12/05/2006)



## 2.5. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI VE ÖNEMİ

Halkla ilişkiler çalışmaları kurum içi ve kurum dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Kurum çalışanlarının anlayış güven ve desteğini kazanmak için kurum tarafından yapılan çalışmalara, kurum içi halkla ilişkiler denir.

Çalışanlara yönelik halkla ilişkiler, şirket içi iletişimi hedefler. Çalışanları kurumun çalışmalarından, hedeflerinden varsa problemlerinden haberdar ederek, takım ruhunu oluşturmaya, kurum bilincini yerleştirmeyi amaçlar. Bunun için kurum şirket dergisi çıkarır, çalışanların kaynaşmalarını sağlamak için personel geceleri organize eder, piknikler düzenler, uyum programları hazırlayarak ayın en başarılı elemanını seçer ve ödüllendirir. Günümüzde çağdaş kurumlar, çalışanlarla iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak ele almakta ve kurum içi iletişim strateji ve politikaları konusunda yoğun çaba sarf etmektedir. Çünkü kurumlar eğer kendi personeline ulaşamaz ve işletmeyi öncelikle çalışanlarına tanıtamazsa dış hedef kitle üzerinde hiç başarılı olamazlar. Aslında işletmeler yaptığı halkla ilişkiler politika ve planlarını öncelikle kendi personeline uygulamakla kampanya öncesi bir test ve değerlendirme fırsatı da yaratmış olurlar. Örneğin, hazırladığı slogan ve mesajları öncelikle çalışanlara iletip onların tepkisi ölçülebilir, beklenen etki görülürse dış hedef kitleye daha bir inançla uygulamaya geçilebilir.

İç hedef kitle kapsamına kurumların ortaklarını ve çalıştığı sendikaları da ekleyebiliriz. Çok ortaklı kuruluşlarda ortaklarla işletme arasındaki ilişki genellikle genel kuruldan genel kurula kurulur. İşletme vereceği temettüden başka bir ilişki düşünemez. Ortaklar içinde en önemli bağ üzerindeki hisse senetleridir. Oysaki ortaklar şirket yararına olacak halkla ilişkiler konusunda büyük bir potansiyeldir. Bu ortaklar topluluğunu harekete geçirmek gerekir. Bu da ortaklara devamlı bilgi aktarmakla mümkün olur ve özellikle bu bilgiler periyodik bültenler sayesinde olur. Ürünlerin diğer rakiplerin ürünlerine karşı üstünlükleri anlatılır. Gereğinde düzenlenecek anketlerle fikirlerine başvurulur. Böylelikle bilgilerle donatılmış ortaklar firmanın gönüllü birer halkla ilişkiler elemanı olurlar.

Bir başka iç hedef kitle ise sendikalardır. Belirli sayıda eleman çalıştıran işletmelerde genellikle sendikaların varlığı ile karşılaşılır. Sendikalar işçilerin ekonomik ve sosyal haklarını savunan ve koruyan kuruluşlardır. Çıkar farklılığı nedeniyle işletme yönetimi ile sendikalar sık sık karşı karşıya gelirler. Zaman zaman derin görüş ayrılıkları ortaya çıkar ve bazen sendika grev kararı alabilir. Oysaki işletmenin halkla ilişkiler birimi sendikalara işletmenin ekonomik gücü ve sosyal olanakları konusunda sürekli, düzenli, dürüst ve doğru bilgi aktarır ve sendikanın güvenini kazanırsa sendika yönetimi ile işletme yönetimi arasında olumlu ilişkiler kurulabilir. Sendikaları işletmenin bir parçası olarak görmeyen, onlara bilgi verme gereği duymayan ve sendikaları hiçe sayan firma yönetimi sık sık sosyal patlamalar ve işçi direnişleriyle karşılaşır. Bu nedenle halkla ilişkiler uzmanlarına sendikalarla iyi ilişkiler kurma konusunda önemli görevler düşer.

Halkla ilişkiler etkinliklerinin kurum içine yönelik tarafı uzun yıllar ihmal edilmiştir. Kurumlar, iç halkla ilişkilere önem vermemiş, sürekli dış hedef kitleye yönelik çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Yönetim iletişimi günümüze dek çeşitli aşamalardan geçmiştir. Kurum içi iletişimden amaç, 1940'lı yıllarda, çalışanların devamını sağlamak olmuştur. 1950'li yıllarda, çalışanları bilgilendirmek; 1960'lı yıllarda, amaç çalışanı ikna etmek; 1970'li yıllarda ise amaç personeli istekle çalıştırmak olmuştur.<sup>175</sup>

Günümüzde hemen hemen tüm örgütler, kurum içi iletişimin öneminin farkına varmaya başlamışlardır. 1980'li yıllardan bu yana kurumlar, sahip oldukları en büyük değer insan kaynağı olduğunu anlamışlardır. Yapılan araştırmalarda, başarılı tüm kurumların en başta gelen ortak özelliğinin, çalışanlara ve onlarla iletişime verdikleri önem olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar bir kuruluş için en etkili iyi niyet elçileridir ve kamuoyuna en iyi halkla ilişkiler uygulayıcısından daha güçlü bir biçimde ulaşırlar. Çalışanların bir kuruluş hakkında söyledikleri, onların deneyimlerine dayandığı için hazırlanmış bir programdan daha etkili olmakta, destek sağlamakta ve olumlu bir imajın daha geniş kitlelere yayılmasına katkıda bulunmaktadır.

---

<sup>175</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Ankara 2007, s., 4.

Örgütler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa; çalışanlara bu amaçların neler olduğunu, bunlara nasıl ulaşılacağını açık ve net olarak anlatmak ve bu konuda onların görüş ve düşüncelerini almak zorundadırlar. Başka bir ifadeyle başarılı olmak isteyen örgütler iletişim kurmaya bilgilendirmeye, dinlemeye, açıklamaya ve öğrenmeye hazır olmalıdırlar.

Çalışanları ikna ederek istekle çalıştırmanın yolu, onların her türlü bilgi ihtiyacını karşılamak ve alınan kararlara katılımlarını sağlamaktır. Bunun için de kurum içinde ya yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya yoğun bir iletişim olması gerekir. İnsan sosyal bir varlık olup sürekli etkileşim içindedir. Görev aldığı kurumun bir parçası olabildiği takdirde istekle çalışacak ve verimli olacaktır. Bu nedenle her türlü bilgi ihtiyacının karşılanması, görüş ve önerilerinin ciddiye alınması gerekir.

Çalışanlar ile yönetim arasında bir diyalog oluşturulmalıdır. Bu diyalog içinde çalışanlara; işi niçin yaptığı, hangi amacın söz konusu olduğu, kurumun mali durumu gibi konular tüm açıklığı ile anlatılmalıdır. Ayrıca çalışanların kuruluştan beklentileri belirlenmelidir. Onların özel sorunları ile ilgilenilmeli, giderilmesi için çaba harcanmalıdır. Örneğin; yöneticilerin çalışanlara; çocuğu olduğunda, belirli bir hizmet yılını doldurduğunda, bir yakını vefat ettiğinde vb. olaylarda yanında olunduğunu hissettirilmesi çok önemlidir. Yöneticilerinden doğum gününde bir kart, bir çiçek veya bir armağan alan çalışanın, kuruma bağlılığı ve katkısı artacaktır.<sup>176</sup>

#### **Kurum içi halkla ilişkilerin amaçları şu şekilde sıralanabilir:**

- Yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı yaratmak ve yöntemler geliştirerek, çalışanları soru sormak konusunda cesaretlendirmek.
- Kurum içinde, hiçbir şey saklamadan yukarı, aşağı ve yana doğru bilgi akışını gerçekleştirmek.
- Çalışanların kuruma olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak.
- Çalışanlara iş güvencesi vermek ve bu konudaki kuşkuları ortadan

---

<sup>176</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s., 5.

kaldırmak.

- Kurum içinde verimi, başarıyı arttıracak yeni ve yaratıcı fikirlerin teşvik edildiği bir iş ortamı oluşturmak.
- Kurumların ve çalışanların beklentilerini bütünleştirmek.
- Çalışanların, kurumun geleceği konusunda iyimser olmalarını sağlamak.
- Çalışanları kurumun bir parçası durumuna getirmek.
- Bütün çalışanlara yönelik düzenli iletişim programları hazırlamak ve uygulamak.
- Her yıl araştırmalar yaparak, hedef kitlenin gereksinimlerini belirlemek ve iletişim programının etkinliğini arttırmak.
- Yasal düzenlemeler, rakipler, pazarlama planları, üretim ve kan içeren kurum-sal amaçlarla ilgili konulara vurgulamak.
- Yönetim ve çalışanlar arasında periyodik toplantılar düzenlemek ve çalışanları, sorunlarını gündeme getirmek konusunda cesaretlendirmek.
- Çalışanları kuruluşla ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı konularda daha ayrıntılı bir biçimde bilgilendirmek için dergi veya gazete yayınlamak.<sup>177</sup>

Yukarıdaki temel amaçlara ulaşmak için tüm hiyerarşik kademelerde ve birimler arasında özgür, açık ve iki yönlü iletişim sağlanmalıdır. Çünkü halkla ilişkiler iki yönlü işleyen bir iletişim sürecidir. Bunun iç halkla ilişkiler açısından anlamı, bir yandan personele sözlü ve yazılı iletişim araçlarıyla işletmenin üretim, finans, teknoloji, yenilikler yönetimin yapısı ve politikasını yansıtmak, öte yandan personelden gelecek çeşitli istek, dilek ve önerileri üst yönetime aktarmaktır. Halkla ilişkiler bölümü,

---

<sup>177</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s., 7.

personelin firmayla ilgili görüş ve değerlendirmelerini zaman zaman ikili görüşmeler, toplantılar, soru formları ve anket gibi sondaj yöntemleriyle saptamaya çalışmalıdır. Böylelikle tanıma ve tanıtma süreci iki yönlü gerçekleşmiş olacaktır.

Kurum içi iletişimin etkin ve verimli bir biçimde sağlanması ve amaçlarına ulaşabilmesinde önemli rol oynayan bir diğer konu da kurum kültürüdür. Kurum kültürü, kurumun çalışanları tarafından paylaşılan inançlar, normlar vb. değerler bütünüdür. Bütünleşme, kurumların ulaşmayı arzuladıkları öncelikli amaçları arasındadır. Bütünleşme, çalışanların istekli olarak kuruma verdikleri enerji ve içten bağlılıktır. Yani çalışanların kurumla olan psikolojik bağlıdır. Kurum çalışanları, paylaştıkları birtakım kültürel öğeler aracılığı ile kurumla, diğer çalışanlarla ve kurumun amaçlarıyla bütünleşirler. Buna bağlı olarak bir kültüre sahip kurumların çalışanları arasında dostluk, dayanışma, samimiyet ve güven gibi insani duygular hızla gelişir. Bu ortam kurum içi iletişime önemli katkılar sağlar.

Kurumlar, iç iletişimi olurlarına bırakmamalıdır. İç iletişim, yönetimin bir parçası olarak görülmeli ve planlanmış bir sisteme oturtulmalıdır. Özellikle çalışanların yanında ise yeni başlayanların kuruma uyumu sürecinde gerekli çalışmaları yapmalı, görevi ne olursa olsun, birlikte çalışacağı kişilerle işbirliği ve dayanışmasını temin etmelidir. Belli bir program dahilinde kişinin çalışma yeri ve kurumun amaçları hakkında bilgiler verilmelidir. Bunlara ek olarak kurumların sağlıklı bir yapı olarak var olmasında ve kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde oldukça önemli bir rolü olan moral faktörü kurum yönetimi tarafından sürekli olarak kontrol altında tutulmalı ve bu faktörde meydana gelen değişiklikler anında değerlendirilerek gerekli çözümler üretilmelidir."<sup>178</sup>

## **2.6. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERDE KULLANILAN ARAÇLAR**

İşletmenin halkla ilişkiler uzmanı veya halkla ilişkiler firmasının görevlerinden biri de, kurum içi iletişimin sağlanmasında hangi araçların kullanılacağına karar vermektir. Kuşkusuz, bu kararda işletmenin amaçları ve parasal olanaklar belirleyici

---

<sup>178</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s., 6.

olacaktır; ancak işletme içinde ayrı bir halkla ilişkiler bölümü varsa, bu bölüm genellikle kurum içi yayınları gerçekleştirir. Nitekim kamusal veya özel kesimde faaliyet gösteren ve belirli bir büyüklüğe erişmiş olan her kuruluşun kurum içine yönelik yayınları vardır. İşletme gazetesi, dergisi veya bülteni, bu yayınlara birer örnektir. Bu yayınların temel amacı, çalışanlar kurum içi tüm faaliyetlerden haberdar etmektir. Çünkü günümüzde kuruma ilişkin doğru bilgiyi zamanında edinmek, kurum çalışanlarının haklarına dahildir.

Kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan araçları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Kurumsal yayınlar
- Intranet
- Televizyon yayınları
- E-Mail
- Duyuru panoları
- Görsel-işitsel araçlar (Veri taşıyıcıları: Disketler, CD-Rom'lar, Ses ve Video Kasetleri)
- Telefonla bilgilendirme programı
- Dilek kutuları
- Sergi ve gösteriler
- Toplantılar
- Açılış ve yıldönümü törenleri
- Konferanslar ve basın toplantıları
- Seminerler

- Mektuplar
- Yüz yüze ilişkiler
- Sosyal Medya Ortamları ( Facebook, Myspace, LinkedIn, Twitter, Sanal dünya Oyunları, Bloglar, Wikiler, Webcast, ve Podcast, hızlı mesaj servisleri ve E-Posta Grupları)

Bunlar ve diğer sözlü iletişim araçları olmadığı veya etkin olarak kullanılmadığı takdirde, kurum çalışanları kuruma ilişkin haber ve bilgilerin yaklaşık % 70'ini “dedikodu” yoluyla edinmektedir; oysa dedikodu ile iletişim doğru haber alıp vermeye her zaman olanak tanımaz.<sup>179</sup> Dedikodu, resmi iletişimin işlemediği her yerde oluşur ve kabul edilebilirlik sınırlarını aştığı zaman kuruluştaki çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü en azından örgüte tahsis edilen zamanın bir kısmının çalınması anlamına gelir. Dolayısıyla verimliliği azaltarak en büyük zararı kuruma verir.<sup>180</sup>

### 2.6.1. Kurumsal Yayınlar (Gazete/Dergi)

Kuruluş yayınlarını temel olarak ele aldığımızda dış hedef kitleye yönelik çıkarılabilecek dergiler veya gazeteler olduğu gibi, çalışanlarını bu yayınların hedef kitlesi olarak gören yayınlar da mevcuttur. Bizim burada ele alacağımız kurum içi hedef kitleye seslenen yayınlar olacaktır.

Aslında bu tip yayınların sayısı, iletişimin intranet ortamına taşınmasıyla birlikte Batı'da oldukça azalmaya başlamıştır. Ancak yine de insanların okumak istedikleri malzemeyi her yere götürebilmeleri ve her ortamda rahatlıkla okuyabilmeleri avantajından dolayı da basılı dergilerin, gazetelerin tamamıyla ortadan kalkması da mümkün gözükmemektedir.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> TİKVEŞ, Özkan, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**, Beta Yayınları, İstanbul 2005, a.g.e., 78-84.

<sup>180</sup> KAZANCI, a.g.e., s., 245-246.

<sup>181</sup> BOGNER, Franz, “**Dahili İletişim**”, (çev: Ayla Saruhan), Marmara İletişim Dergisi, Sayı:2, Nisan, İstanbul 1993, s., 311-312.

Kurum içi hedef kitleye yönelik bir dergi, gazete yayınlanması düşünüldüğünde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:

- "Çalışanın dergisi" deyişinde ağırlığın "çalışan" kelimesi üzerinde olması gerekmektedir. İş ve kuruluş gazetesi anlayışı geçmişte kalmıştır. Eğer çalışanların gazeteyi okuması isteniyorsa, bu iş çalışanlarla birlikte ve çalışanlar için yapılmalıdır.

- Bir çalışan gazetesi, dahili iletişimin ancak bir bölümünü doldurabilir. Gazete kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri yerine konulabilecek bir yedek parçası değildir ve hele ki enformasyon faaliyetinde bulunmak istemeyen bir kuruluşun incir yaprağı hiç değildir.

- Halkla ilişkilerin bir parçası olarak, çalışan gazetesi kuruluşun kimliğini aktarabilmelidir. Gerek içerik açısından, gerekse dış görünüş olarak bunu mutlaka yapabilmelidir.

- Dergi en azından ayda bir olarak yayınlanmalıdır.

- Dergi mutlaka çalışanların ev adreslerine postalanmalıdır.

- Dergi kurumun emeklilerine, kurum dostlarına, hissedarlara ve ilgili diğer kişilere de gönderilmelidir.<sup>182</sup>

---

<sup>182</sup> BOGNER, a.g.e., s., 312-313.



Kuruluş gazeteleri, diğer gazeteler gibi profesyonelce hazırlanmalıdır. Aynı şey çalışanlara yönelik dergilerin hazırlanmasında da geçerlidir.

### 2.6.2. İntranet

İntranet kurum içi iletişimi etkinleştiren ve hızlandıran yeni bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içi bir internet olarak düşünülebilen bu sistem sayesinde kurumlar çalışanlarıyla iletişimlerinde büyük avantajlar elde etmiş bulunmaktadır.

Çalışanlar bu sayede kurumlarıyla ilgili tüm bilgilere en kısa zamanda ulaşabilmekte ve herhangi bir hiyerarşik sistem olmaksızın, isteklerini birbirlerine kurum içi bir e-mail sistemi ile iletebilmektedirler.

İntranet sayesinde pek çok kurumda görülen "bilgiyi saklama, paylaşmama" durumu ortadan kalkmaktadır. "Bilgi güçtür ve güç bende kalacaktır" anlayışına sahip simetrik yönetim tarzları bu şekilde sürdürülemeyecektir.<sup>183</sup>

### 2.6.3. Televizyon Yayınları

İşletmeyle ilgili olan konularda yayın yapan televizyon, kurumsal iletişimin yeni şekillerinden sayılmakta ve kurumsal içerikler ile spesifik bilgilerin hareketli resimler şeklinde, tanımlanmış bir kullanıcı çevresine eşit zamanlı olarak iletilmesi anlamına gelmektedir.

Bir kuruluştaki işletmeyle ilgili yayın yapan televizyonun hedefi, mümkün olduğunca çok sayıda çalışana ulaşmak, çalışanı çalışma çevresinden koparıp almak değil, onun işini anlamlı bir biçimde desteklemek; gerçek ve önemli bilgileri mümkün olduğunca hiyerarşi basamaklarını göz önünde bulundurmadan şeffaf ve filtre edilmemiş bir biçimde nakletmek; kurum kültürünün değişimini ve değişim yönetimi sürecini mümkün olduğunca "insancıl" bir biçimde çalışana ulaştırmak; kurumdaki anonim bilgi akışını büyütmemektir.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> KALMUS Michael (1998). "İntranet Werkzeug für Unternehmens und Infokultur", PR Forum, Germany 1998, s., 112.

<sup>184</sup> [http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla\\_iliskiler/moduller/kurum\\_ici\\_halkla\\_iliskiler.pdf](http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/kurum_ici_halkla_iliskiler.pdf) (Erişim Tarihi: 03.07.2010)

İşletmeyle ilgili konularda yayın yapan televizyonun, teknik eğitimlerin, seminerlerin veya başka türlü kurumsal geliştirmelerin uygulanması için oldukça verimli bir araçtır.

Bir de bu bağlamda bazı işletmelerde kullanılan kapalı devre televizyon yayınlarından söz etmekte yarar vardır. Kapalı devre televizyon programları; çalışanların başarılı uygulamalarını, yeni işe başlayan bir çalışanı tanıtmayı, kurumdaki yeni uygulamaları, eğlence ve moral toplantıları gibi pek çok değişik konuda hazırlanabilir. Süreli haber programları, röportajlar, açık oturumlar ve belgesel nitelikli konular, videokasetlere kaydedilip tüm çalışanların izleyeceği bir zamanda yayımlanabilir. Bu yayınlarda yalnız yöneticilerin görüş ve beklentilerinin, emir ya da talimatlarının değil, çalışanların çeşitli konulardaki görüş ve beklentilerinin yer almasına özen gösterilmelidir.<sup>185</sup>

#### **2.6.4. E-Mail**

Kurum içerisinde e-mailin bir iletişim aracı olarak kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır. Hızlı ve bireysel olarak kullanım imkanı, doğrudan doğruya istenilen gruba hitap edebilme olanağını getirmektedir. E-mail ayrıca feedback'in de alınabilmesi bakımından, bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanmaya oldukça müsaittir.

Kurum içi iletişim aracı olarak e-mailin kullanılmasının çeşitli dezavantajları da var, örneğin herkesin bu yöntemi kullanmayı bilmemesi, rahat olmayan bir ortamda gelen mailleri okumak ve gerektiğinde bunların kağıda dökülmesi kağıt israfına neden olmaktadır. Ayrıca doğal olarak herkesin masasında mutlaka bir PC'nin bulunması bu aracın kullanım koşullarındandır.

---

<sup>185</sup> <http://cygm.meb.gov.tr>

### 2.6.5. Duyuru Panoları

Duyuru panoları örgütsel iletişim araçları içerisinde sıkça kullanılır. Kurumda herkesin rahatlıkla görebileceği yerlere konan duyuru panolarının etkili bir şekilde kullanılabilmesi için panodaki yazıların güncel olması sağlanmalıdır. Günü geçmiş yazılar bulunan bir pano o kurum hakkında iyi bir izlenim bırakmaz.<sup>186</sup>

Duyuru panoları güncellenmelidir. Zamanı geçen duyurular panodan alınmalıdır. Duyuru panoları ile bilgiler kuruluşla ilgili personele belli bir kural çerçevesinde duyurulur.

Büyük bir otelin veya yoğun trafiği olan binaların, toplantı salonlarının girişine yerleştirilen panolar buralara gelen kişilere mesajlarımızı duyurur. Uzun süre kalırsa gelen kişilerin belleklerinde bu mesajların kalmasını sağlar.<sup>187</sup> Bu panolarda reklam içerikli yazılar da bulunmaktadır.

Kontrol edilebilen diğer iletişim araçlarıyla kullanıldığında güvenilirlik oranı oldukça yüksek olan panolar, maliyetinin düşük olması, mesajı kısa sürede ulaştırabilmesi sebebiyle tercih edilmekte ve iç iletişimde yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Panoların, haberlerin türüne göre ayrılması ve bir görevlinin olması düzenin sağlanması açısından önemlidir.<sup>188</sup>

### 2.6.6. Görsel ve İşitsel Araçlar

Kurumun elinde zaten var olan bilgiler, çalışanla paylaşılacak istendiğinde bu tür veri taşıyıcıları devreye girmektedir. Çeşitli sunumlar, kuruluş ile ilgili görüntüler veya konuşmalar bu sayede kolayca herkese ulaşabilmektedir. Veri taşıyıcılarına yüklenen bilgiler, eğer bu bilgiler-birden fazla dile çevrilecekse, kağıt kullanımına göre daha ucuzdur. Çünkü bir broşürün bastırılması ve daha sonra onun başka bir dile çevrilerek yeniden basılması maliyeti daha yüksektir. Veri taşıyıcılarının kurum içi iletişimde

---

<sup>186</sup> GÜRGEN, a.g.e., s., 102.

<sup>187</sup> ÇAMDERELİ, Mete, **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Çizgi Yayınları, Konya 2000, s.,

<sup>188</sup> PELTEKOĞLU, a.g.e., s., 345.

kullanılmasının tek dezavantajı, tüm çalışanların bu verileri izleyebileceği ya da dinleyebileceği gerekli teçhizata sahip olmaması olarak ifade edilebilir.

Kurum içi iletişimde iş uyumu eğitim ve toplantılara desteklemek amacıyla video-kaset ve slaytlardan yararlanılmaktadır. Birçok kuruluşlar video-kasetler aracılığı ile kurum içi hedef kitlesini gelişmeler hakkında bilgilendirmektedir.<sup>189</sup>

Görsel ve işitsel araçların başında internet bağlantılı bilgisayar ve CD'ler gelmektedir. Bilgisayar ağı olan işletmelerde işletme bültenleri güncelleştirilip, programa girilir ve personelin bu bilgilere ulaşmaları bu yolla sağlanmış olur.<sup>190</sup> Böyle bir sistemde bilgileri güncellemek ve hızlı bilgi alışverişini sağlamak çok kolaydır.

#### **2.6.7. Telefonla Bilgilendirme Programı**

Birkaç basamağa gerek duyulmaksızın çalışanın, işletmenin pozisyonu, işletmeyle ilgili son gelişmeler hakkında bilgi alması esasına dayanan telefonla bilgilendirme programının diğer avantajı bilginin bir insan tarafından sözlü olarak aktarılmasıdır<sup>191</sup>

Batı ülkelerinde ise kurumun en yetkili kişinin güncel sözlü açıklamalarını, telefona bağlı bir teyp bandından dinlemek mümkündür.

Bu iletişim yönteminin amacı, çalışanlara önemli bilgilerin ve sosyal faaliyetlerin duyurulmasıdır. Ayrıca çalışanın kısa sürede cevap almak üzere yazılıya da sözlü biçimde sorduğu soruların yanıtlarının verildiği programlardır<sup>192</sup>

#### **2.6.8. Dilek Kutuları**

Çalışanların görüş, şikayet ve yorumlarının öğrenilebilmesi için kolay ulaşılabilir noktalar dilek kutuları yerleştirilmelidir. Bu yöntemin işlerlik kazanabilmesi için çalışanların cesaretlendirilmesi, soru ve isteklerin cevaplandırılması

---

<sup>189</sup> PELTEKOĞLU, a.g.e., s., 346-347

<sup>190</sup> TİKVEŞ, a.g.e., s., 80-98.

<sup>191</sup> TİKVEŞ, a.g.e.,s.,81

<sup>192</sup> PELTEKOĞLU, a.g.e. s.,269

gerekmektedir <sup>193</sup> Dilek kutularının değerlendirilmesini yöneticiler ciddi şekilde yapmalıdır.

Dilek kutularının yararlı olması için bu kutuları kullananların yazdıklarında dürüst olması gerekmektedir. Dilek kutuları düzenli ve gizliliğe önem verilerek açılmalıdır <sup>194</sup>

Tüm çalışanların rahatça ulaşabileceği noktalara yerleştirilen dilek kutuları aracılığı ile çalışanların görüş, şikayet ve yorumları öğrenilir. Bu yöntemin sağlıklı yürümesinin ön koşulu soru ve isteklerin cevaplandırılması ve çalışanların cesaretlendirilmesidir.

#### **2.6.9. Sergi ve Gösteriler**

Göze hitap etmesi bakımından sergiler çok yararlıdır. Ancak okuma yazma oranı düşük ülkelerde fazla verimli olacağı söylenemez.

Sergileri, sürekli ve gezici sergiler olarak iki kısımda gruplandırabiliriz.

Sürekli sergiler, belirli bir yerde, belirli bir süre için açık kalmak üzere hazırlanmış olan sergilerdir. Sergilerde belirli bir düzen olmalıdır. Sergiyi gezen kişi, çıkışa geldiğinde konu hakkında belirli bir görüşe sahip olmalıdır <sup>195</sup>

Gezici sergiler, kısa süre gezilmesi için hazırlanan sergilerdir. Kısa sürelerle bir yerden bir yere taşınacağı için sergi küçük parçalardan hazırlanmaktadır <sup>196</sup>

Sergi düzenlenmeden, gerçekten böyle bir serginin gerekli olup olmadığına karar vermeli ve amacın ne olduğunu açıklığa kavuşturmalıdır.

Sergilerde görüntüler olabildiğince açık olmalıdır. Görüntülerin verilmesinde mantıksal bir sıra izlenmelidir. Resim ve çizgiler, maket ve panolarla destek verilmelidir. İzleyenin sergiden etkilenebilmesi için sergilerin merak uyandırma ve

---

<sup>193</sup> PELTEKOĞLU, a.g.e. s,350

<sup>194</sup> TIKVEŞ, a.g.e., s.,84

<sup>195</sup> ASNA, a.g.e. ,s., 125

<sup>196</sup> ASNA, a.g.e., s., 126

beğenilme katsayısının yüksek olması göz önünde tutularak hazırlanması gerekmektedir<sup>197</sup>

Sergiler işletme ve kuruluşlara, her türlü alanda faaliyetlerini tanıtma olanağı sağlayan etkinliklerdir. Sergiler sürelerine göre kendi aralarında adlandırılır. Devamlı, geçici, gezici ve uluslar arası sergiler gibi. Devamlı sergiler kuruluşların merkezinde bulunur. Devamlı olduklarından ziyaretçiler için her zaman açıktır<sup>198</sup>

Devamlı sergilerde, büyük panolar ve gösterişli şekiller yer alır. Böyle sergilerin tanıtım özelliği taşıyabilmesi için konuların birbirini tamamlayacak şekilde olması gerekmektedir. Geçici sergiler bazı önemli günler dikkate alınarak kurulmalıdır.

Gezici sergiler taşınabilir parça ve panolardan oluşur. Bu tip sergiler halkın ayağına kadar götürülen sergilerdir. Bu tür sergiler her tür insanlara hitap ettiği için basit ve zihinde izler bırakacak şekilde organize edilmelidir<sup>199</sup>

İşletmelerde sergi salonu bulunması işletmeyi ziyaret edenleri etkilemek açısından önemlidir. Özellikle ürünlerin tanıtımı sergi görevlilerince sergide yer alan ürünlerin tanıtımı ile yapılır. Sergilere katılanlara ürün örnekleri promosyon olarak verilebilir. Bu çok önemli bir reklamdır.

#### **2.6.10. Toplantılar**

Bazı işletmeler, çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geldiği, düşüncelerin ses kazandığı, soruların sorulduğu, şikayetlerin dile getirildiği toplantıların iletişim sistemi içinde önemli bir yeri vardır.<sup>200</sup>

Yüz yüze iletişimin bir türü olarak kuruluşun genel merkezinde veya ofislerde yapılan toplantı ve konferansların, çalışanları bir araya getirmesi, yönetim ve çalışanlar arasında direkt iletişimi sağlaması açısından önem taşımaktadır.<sup>201</sup>

---

<sup>197</sup> KAZANCI, a.g.e., s., 274

<sup>198</sup> KALYON, a.g.e.,s.,101

<sup>199</sup> İŞÇİ, a.g.e.,s.,52

<sup>200</sup> TİKVEŞ, a.g.e. s.,81

Toplantılar halkla ilişkiler etkinliği olarak ciddi kuruluşlar tarafından uygulanan faaliyetlerdir. Toplantılarda dikkat edilmesi gereken hususları şöyle sıralamak mümkündür:<sup>202</sup>

- Konunun kamuoyunun yakından ilgileneceği ulusal ya da uluslararası güncel olaylardan seçilmesi ve basından birilerinin toplantıya çağırılması gereklidir.
- Konuşmacılar seçilirken konu ile ilgili uzman kişilerin seçilmesi toplantıya ilgiyi artırması yönü ile önemlidir.
- Toplantılar mekan ve zaman olarak çok iyi organize edilmelidir.

#### **2.6.11. Konferanslar ve Basın Toplantıları**

Konferanslar ve Basın toplantıları kamuoyunu etkilemede ve haber ulaştırmada çok önemlidir. Kuruma saygınlık kazandırır. Konferanslarda uyulması gereken bazı kurallar vardır.

Öncelikle, konuşmalar amacına uygun ve kısa olmalıdır. Konferansın sonunda tanıtım için bir kokteyl verilmelidir. Konferansa gelen basın kuruluşlarına konferans sonunda teşekkür edilmelidir.

Konferans konuları herkesin ilgi duyduğu güncel bilim ve sanat konularından seçilmelidir. Konferansın amacına ulaşabilmesi için bu husus çok önemlidir. Ayrıca konferansı verecek kişinin de konusunda uzman ve tanınmış olması şarttır.

---

<sup>201</sup> PELTEKOĞLU, a.g.e., s., 349

<sup>202</sup> İŞÇİ, Metin, **Halkla İlişkiler, Der Yayınları**, İstanbul 2002, s.,45-46.

Toplantıların değişmeyen bazı özellikleri vardır. Örneğin belirlenen konuyu görüşmek, kişiler arasında yüz yüze iletişimle yakınlık sağlamak, bir konu veya ürünün tanıtımını sağlamak gibi özelliklerdir.

Kurum çalışanları arasında dayanışmanın sağlanması ve güven duygusunun geliştirilmesi açısından toplantılar önem taşımaktadır. Toplantılar yerinde zamanında ve istenilen koşullara uygun biçimde gerçekleştirilirse çok yararlı sonuçlar doğurur. Halkla ilişkiler açısından toplantılar bilgi verme, değerlendirme veya bilgi alma amacıyla yapılabilir.

Kuruluşların genel merkezinde veya bürolarda yapılan toplantı ve konferanslar, çalışanları bir araya getirmesi, yönetim ve çalışanlar arasında direkt iletişimi sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca yüz yüze iletişim olanağı sağlayan toplantılar, yanlış iletiyi büyük ölçüde önlemek yanında, yeni görüşlerin tartışmaya açılması bakımından da önemli bir iç iletişim aracıdır.<sup>203</sup>

#### **2.6.12. Seminerler**

Günümüzde yaşayan organizmalar olarak kabul edilen kurumlar, çevreyi izleyerek konumunu belirleyen ve bu kültürü çalışanlarına da yaymayı başarmış organizasyonlar olmalıdır. “Halkla ilişkiler etkinlikleri arasında kurum içi iletişime ve dolayısıyla “öz imaj” oluşturmaya en açık olan seminerlerdir ve avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissettirmesi nedeniyle motivasyonu artırır.
- Bilgilendirme ağırlıklı olduğu için yapılan işlerin kalitesini artırır.
- Özellikle belirli konularda düzenlenen seminerler, kurumun gelişimi kadar, kişisel gelişime de vurgu yapar.

---

<sup>203</sup> PELTEKOĞLU, a.g.e., s., 350.



- Kurumda, çalışanların güncel gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Seminerlerde verilen bilgi ve uygulamaların profesyonel yaşamda bir yön çizmesi, kurumda çalışanlara bir özgüven kazandırır.<sup>204</sup>

### 2.6.13. Mektuplar

Genellikle kurum dışı hedef kitleye yönelik olarak kullanılan mektuplar, kurum içi iletişimde de kullanılmaktadır. Bizzat üst yöneticiler tarafından önemli ve öncelikli konularda çalışanları bilgilendirmek amacıyla kaleme alınır. Bir olayla ilgili bilginin sunulması veya bilgi istenmesi, bir davet veya yeniliğin duyurulması gibi amaçlarla yazılır. Kurum çalışanları üzerinde her zaman olumlu etki bırakır. Zaman zaman çalışanların evlerine yine üst yöneticilerin yazdığı mektuplar gönderilir. Böylece o kuruluşun üst yönetiminin çalışanlara olduğu kadar ailelerine de verdiği önem anlatılmış olur. İç yazışmalar, raporlar, mektuplar ve periyodik toplantılar biçimsel iletişim yollarına birer örnektir.<sup>205</sup>

Mektubun etkili olması için inandırıcı, samimi, açık anlaşılır ve ikna edici nitelikte olması gerekir. Ayrıca, mektup kâğıdın tek yüzüne yazılmalıdır. Mektupların gönderileceği adresler için bir adres arşivi oluşturulmalıdır. Mektupların çalışanlar üzerindeki etkisi izlenmelidir.<sup>206</sup>

### 2.6.14. Yüz Yüze İletişim

Yüz yüze iletişim ve feedback programları iki kişi arasında gerçekleşen iletişimden organize toplantılara kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Kuşkusuz çeşitli iletişim yöntemleri ile gerçekleştirilen yukarıdan aşağı bir enformasyon akışına gereksinim duyulmakla birlikte, çalışanların daha fazla talepte bulunması, pek çok kuruluşu feed-back almaya yönelik programları uygulamaya yöneltmektedir.

<sup>204</sup> [http://makinecim.com/bilgi\\_5924\\_Kurum İçi Halkla İlişkiler](http://makinecim.com/bilgi_5924_Kurum_Ici_Halkla_Iliskiler) (Erişim Tarihi: 02.07.2010)

<sup>205</sup> AYDEDE, C., **Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat Yayınları, İstanbul 2002, s., 37.

<sup>206</sup> <http://makinecim.com>

Kurum içi iletişimde tek çözüm olmamakla birlikte, sağlıklı bir iletişim oluşturulabilmesi büyük ölçüde yüz yüze iletişime dayanmaktadır.<sup>207</sup>

#### **2.6.15. Sosyal Medya Ortamları**

Sosyal medya ortamlarının kurumsal iletişime sağladığı olanaklar hedef kitlelerle kurulan iletişimi iki yönlü hale getirirken, beraberinde getirdiği dezavantajlar nedeniyle de kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerle kurulan iletişimi kontrol altında tutmak kimi zaman kurum ve kuruluşlar açısından güçleşmiştir. Sosyal medya araçlarının popülerliğini hızla arttığı günümüzde giderek daha fazla kurum ve kuruluş Facebook, Twitter, Bloglar, Wikiler gibi web 2.0 araçlarını kurumsal iletişim stratejilerinin bir parçası haline getirmektedir.<sup>208</sup>

Kurum çalışanları sosyal medyadan özel ve iş yaşamlarını kolaylaştırmak ya da bir anlamda psikolojik yarar elde etmek amacıyla yararlanırken, sosyal medyada gözlem kanallarını geliştiren kurumlar kendileri hakkında çalışanlarının hangi düşüncelere sahip olduğunu öğrenebilir. Ve gerektiğinde olumsuz düşüncelerin telafisini sağlamak için çaba gösterebilir.

Kullanıcıların birbirleri ile sosyal işbirlikleri kurdukları, hem kendi listesindeki kişileri hem de onların listesinde yer alan kişileri görebildikleri, Facebook, Myspace, LinkedIn, Twitter gibi siteler sosyal ağ siteleri olarak tanımlanmaktadır.

##### **2.6.15.1. Facebook, Myspace, LinkedIn, Twitter**

Facebook'un profesyonel iş amaçları için kullanımı keşfedilene kadar eğlence amaçlı bir sosyal ağ olarak görülmekteydi. LinkedIn ise profesyonel odaklı bir sosyal ağ olarak ve ağırlıklı olarak bir üyelik servisi olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise Myspace, Facebook, Friendster gibi sosyal ağlar insan kaynakları personelinin iş başvurularını yönetmek için kullandıkları popüler iletişim araçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Twitter, Microblogging olarak da tanımlanan en fazla 140 ve daha az

---

<sup>207</sup> PELTEKOĞLU, a.g.e., s., 349.

<sup>208</sup> ÖZGEN a.g.e.,s.,217

karakter girişine imkan tanınan özelliği sayesinde hem özet bilgilerin bu alanda yer almasını sağlamakta hem de iletişimin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Twitter, hızlı ve bilgilendirici yazıların bulunduğu bir iletişim platformu olarak kullanılmaktadır.

#### **2.6.15.2. Sanal Dünya Oyunları**

Sanal oyun karakterleri avatarlar aynı zamanda çeşitli e-posta uygulamaları içinde de kullanılmaktadır. İnsanların sanal dünyada büründükleri 3 boyutlu sanla kimlikler olarak tanımlayabileceğimiz avatarlar, sanal dünya oyunları içinde fiziksel dünyada bir bireyin gerçekleştireceği pek çok eylemi gerçekleştirebilmektedir.

#### **2.6.15.3. Bloglar**

Blog, teknik bilgi gerektirmeden, kendi istedikleri şeyleri kendi istedikleri şekilde yazan insanların oluşturdukları web siteleridir. Genellikle insanların hayatlarında olup bitenlerle webde konuşulanların karışımından oluşan bir çeşit hibrid günlük/rehberdir.<sup>209</sup>

Kurum içi bloglar, etkili iletişim kurma amacına yönelik en yeni ve en önemli ortam olarak karşımıza çıkmaktadır. En önemli özellikleri anında, etkili, ekonomik ve şeffaf iletişim kurma imkanı vermesidir. Çalışan blogları, iletişim ve bilgi iletme açısından güçlü araçlardır. Çalışan bloglarının amacı çalışanları motive etmek ya da özendirmektir. Kurum içi bloglar, hiyerarşik yapı içinde kendini ifade edemeyen bir kurum çalışanının blogsfer’de düşüncelerini daha rahat açıklamasına yardımcı olur ve iki yönlü simetrik iletişimin kurulmasını sağlar.

#### **2.6.15.4. Wikiler; Webcast ve Podcast uygulamaları**

Wikiler kullanıcıya içeriği silme, değiştirme ve düzenleme imkanı sağlayan web sayfalarıdır. Webcast uygulamaları ses ve video görüntülerinin internet üzerinden

---

<sup>209</sup> ÖZGEN a.g.e.,s.,218-224

gönderilemsi olarak tanımlanabilir. Günümüzde kurum içi iletişimde daha yaygın kullanılmaya başlanan webcastler coğrafi sınır olmaksızın tek seferde çalışanların iletişim kurmalarını sağlamaktadır.

#### **2.6.15.5. Hızlı Mesaj Servisleri ve E-posta Grupları**

MSN, Yahoo, ICQ gibi kullanıcıların anlık yazışmalarını sağlayan hızlı mesaj servisleri yine kurum içinde ve dışında bilginin paylaşılması açısından önem taşımaktadır. Hızlı mesajlaşma çalışandan çalışana iletişimin gerçekleştiği etkili bir iletişim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle farklı ülkelerde ve farklı departmanlarda bulunan çalışanların oluşturdukları proje takımları için etkili ve hızlı iletişim avantajı sağlamaktadır.<sup>210</sup>

---

<sup>210</sup> ÖZGEN a.g.e.,s.,224-235

### **3. BÖLÜM**

#### **KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA- JOHNSON DİVERSEY ÖRNEĞİ**

Çalışmamın örnek olay incelemesine dayalı bu bölümde, Diversey hakkında genel bilgiler, müşterileriyle olan iletişimi, kurum içi iletişim anlayışı, kurum içine dönük yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri, iç hedef kitlenin halkla ilişkiler faaliyetleri incelenmektedir. Geçmişten günümüze halkla ilişkiler konusunda bir çok ödül almış olan kurumun incelenmesi, daha önce anlatılmış olan teorik bilgilerin güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Diversey'in çalışanlarından biri olan Yeşim Tokaçoğulları ile yapılmış olan görüşme sonucunda elde edilen bilgilere yer verilecektir.

#### **3.1. DİVERSEY HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Diversey, “daha temiz ve daha sağlıklı bir gelecek” misyonu doğrultusunda, 175 ülkedeki satış operasyonu ile profesyonel temizlik ve hijyen ürün/sistemleri alanında dünya lideri bir firma olarak faaliyet göstermektedir. Ürünleri, sistemleri ve uzmanlığı, yiyecek-içecek tesislerinin ve mekanlarının tüketicileri için daha hijyenik ve güvenilir ortamlar olmasını sağlamaktadır.

Diversey, konaklama sektörüne, temizlik firmalarına, restoranlara, yemek şirketlerine, hastane ve sağlık kurumlarına, okullara ve ofislere, gıda ve içecek üretim tesislerine; gıda güvenliği, mutfak hijyeni, çamaşır hijyeni, kişisel hijyen, yer bakımı ürünleri, makine ve sistemleri, kağıt ürünleri üzerine hizmet vermektedir. Bunun yanında dozaj sistemleri, temizlik gereçleri, buklet, uçan haşere kontrolü, havuz suyu şartlandırma ve su ıslahı, çevre danışmanlığı ve gıda güvenliği üzerine de profesyonel hijyen çözümleri sağlamaktadır.

Türkiye’de profesyonel hijyen çözümlerini, Suma ile mutfak hijyeni, Clax ile çamaşır hijyeni, Good Sense ile koku kontrolü, TASKI ile bina bakımı ürün ve pazar

lideri endüstriyel zemin temizlik makineleri, SoftCare ile kişisel hijyen, Solare, Manana ve Belleza ile kağıt ürün gruplarında sunmaktadır.

Ayrıca gıda ve içecek endüstrisine hizmet veren uzman ekibi ile “Gıda ve İçecek Hijyeni Grubu” dünyada olduğu gibi ülkemizde de “uluslararası tecrübe, ulusal özen” felsefesi ile; süt ve süt ürünleri üreticileri, alkollü ve alkolsüz içecek üreticileri, her türlü işlenmiş gıda üreticileri ile tarım, ilaç ve kozmetik sektörüne hizmet vermekte, doğru hijyen ve sanitasyon uygulamaları konusunda çalışmaktadır. Öte yandan iş birimleri olan Diversey Consulting vasıtasıyla da, Türkiye’nin de aralarında bulunduğu 31 ülkede, kalite yönetimi sistemleri ve gıda güvenliği yönetim sistemleri üzerine üst düzey danışmanlık, eğitim ve denetim hizmetleri de sunmaktadır.

Gebze-Kocaeli’de bulunan fabrikada Türkiye’deki üretimini gerçekleştirmektedir. Diversey fabrikası kalite standartlarına, güvenliğe ve çevreye verdiği önemle örnek bir üretim tesisidir. Diversey, ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 belgelerinin tümüne sahip profesyonel hijyen alanında faaliyet gösteren tek şirkettir.<sup>211</sup>

Diversey, dünya çapında bina hizmetleri veren kuruluşlar ile konaklama, gıda hizmeti, perakende, sağlık ve yiyecek-içecek sektörüne hizmet sunan, kurumsal pazarda temizlik ve hijyen çözümleri sağlayan önemli bir küresel tedarikçidir.

Diversey, müşterilerine sağladığı üstün ve sürdürülebilir temizlik ve hijyen çözümleri temin etme konusundaki yeteneğinden gurur duyarak çalışmalarına devam etmektedir. Diversey, daha temiz ve sağlıklı bir gelecek sunmak adına çalışanlarının tutkularını sergilediği bir platforma sahiptir.

İnsanların yaşamları hızla değişmektedir. Dolayısıyla yaşama ve çalışma şekillerimiz değiştikçe, ihtiyaçlarımız ve zevklerimiz de değişmektedir. Diversey, insanlara günlük yaşantılarında yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla yeni ürünler geliştirmeyi sürdürüyor, denenmiş ve test edilmiş markaları iyileştirmekte; daha iyi ve daha verimli çalışma yollarını tanıtmaktadır.

---

<sup>211</sup> <http://www.industryguide.com.tr/client.aspx?clientID=92>

Dünya çapında tutulan markalardan - yerel ürünlerden ve ünlü bir isme sahip ürünlerin yerel çeşitlemelerinden - oluşan portföyleri mevcuttur. Bu çeşitlilik en önemli iki güçlü yönlerinden kaynaklanmaktadır. Bunlarda:

- Yerel pazarlarda güçlü kökler ve yerel kültür hakkında birinci el bilgi.
- Dünyanın neresinde olursa olsun tüketicilere hizmet sunmak üzere uluslararası platformda uygulanan dünya çapında bir iş uzmanlığı.

Performans ve verimlilik üzerine odaklanarak insanları yeni fikirler üretmeleri ve yeni yaklaşımları uygulamaları konusunda cesaretlendirmektedirler. Bununla birlikte hizmet verdikleri toplumlara karşı güçlü bir sorumluluk duygusu beslemektedirler. Başarıyı sadece malî rakamlarla ölçmemekte; sonuçlara nasıl ulaştıkları da önemlidir. İşlerini dürüst bir yaklaşımla - çalışanlarına, tüketicilerine ve çevreye saygı duyarak - yürütmeye çalışmaktadırlar.

Küresel bir Ortak JohnsonDiversey, sektör öncüsü çözümleri sağlamak için gerekli uzmanlıkları, rakip tanımayan yerel bilgileri ve faaliyetleri ile dünyanın dört bir yanına ulaşmaktadır.

- Dünya çapında 10.500 çalışan,
- 175'ten fazla ülkede satış,
- Her bölgede pazar öncüsü olan bir konum.

Daima yenilikçi

- Diversey, dünya çapında çığır açan yenilikleri sunmak amacıyla, araştırma, geliştirme ve insana ciddi düzeyde yatırım yapmaktadır.
- Yenilikçi çalışmaları; müşterilerinin en fazla dile getirdikleri sorunlarını çözmekle kalmayan, aynı zamanda süreç, su, enerji ve emek optimizasyonu ile temizlik ve sterilizasyonu dengeleyen çözümler sunmayı amaçlayan sıkı bir disiplin tarafından yönlendirilmektedir.

- Yeniliğe olan bu bağlılık, Revoflow®, SmartDoseTM/MC ve OptifillTM/MC dispenser sistemleri, TrailblazerTM/MC ve ProspeedTM/MC zemin cilası uygulama sistemleri, TASKI® zemin makineleri, CLAX® yüksek verimliliğe sahip çamaşırhane programı, DryTech 5 yağlama sistemi gibi pek çok çığır açan ürünün sunulmasıyla kanıtlanmıştır.

### Sürdürülebilir çözüm

Diversey’de sürdürülebilirlik, amaçlarında şekillendirilmiştir. Hem kendileri hem de müşterileri için sürdürülebilirliğin toplumsal, çevresel ve ekonomik alandaki olası etkilerini kucaklamaktadır. Bunu, yüz yılı aşkın süredir başarıyla gerçekleştirmekte çünkü bu doğru bir şey ve iş açısından da anlamlıdır. Toplumun refahı ve mutluluğuna katkıda bulunurken diğer yandan da müşterilerin performanslarını ve verimliliklerini artırmalarına yardımcı olan daha kârlı ve sürdürülebilir projeler geliştirmek için çalışmaktadırlar.<sup>212</sup>

#### 3.1.1. Diversey’in Amaç ve İlkeleri

Diversey’in temel amacı; yaşamı korumak, dünyayı korumak ve işimizi geliştirmektir.

Amacı, dünyanın her yerinde insanların günlük ihtiyaçlarını karşılamak, tüketicilerin ve müşterilerin istediklerini önceden tahmin etmek ve yaşam kalitesini yükseltmektir.

Şirket olarak büyümelerinin, ‘insanların büyümesi’ ile mümkün olduğuna inanmaktadırlar.

Çalışanları yaptıkları her işin merkezinde yer almaktadır. Onların mesleki tatminleri, iş ve özel yaşantıları arasındaki denge, çeşitlendirilmiş iş gücünün bir parçası olarak katkıda bulunma yetenekleri öncelik verdikleri konular arasında yer almaktadır.

---

<sup>212</sup> Kaynak <http://www.diverseysolutions.com/tr/Content/Who-we-are>



### **3.1.1.1.Vizyon**

İnsanların kendilerini iyi hissetmelerine, iyi görünmelerine ve hayattan daha fazla keyif almalarına yardım eden markalarla hijyen konusundaki gereksinimlerini karşılamaktadır. JohnsonDiversey'in merkezinde sürdürülebilirlik kavramı yatmakta ve küçük, günlük dokunuşların bir araya gelerek büyük bir fark yaratabileceği konusunda insanlara markalarıyla ilham vermeyi amaçlamaktadır.

Dünya çapında yerel kültürlerle ve piyasalara uzanan derin kökleri ile devraldıkları eşsiz bir miras olduğu kadar gelecekteki büyümelerinin de temelidir. Gerçek bir "yerli" çok-uluslu şirket olarak, bilgi zenginlikleri ve uluslararası uzmanlıklarını yerel tüketicilerinin hizmetine sunacaklardır.

Uzun dönemde başarıları, kendilerini üstün performans ve verimlilik standartlarına, etkin bir biçimde birlikte çalışmaya adanmayı, bunun yanı sıra yeni fikirlere sarılma ve sürekli öğrenme isteği duymayı gerektirmektedir.

Başarılı olmak için çalışanlarına, tüketicilerine, içinde yaşadıkları toplumlara ve dünyaya karşı en yüksek kurumsal davranış standartları içinde bulunmaları gerektiğine inanmaktadırlar.

JohnsonDiversey'de şirket için sürdürülebilir ve karlı büyümenin, hissedarları ve çalışanları için ise uzun dönemde değer yaratmanın yolu budur.

Kurumsal amaçlarında, başarının "çalıştıkları herkese, temasta oldukları her topluma ve etkiledikleri her çevreye karşı en yüksek kurumsal davranış standartlarının benimsenmesi" gerektiği ifade edilmektedir.

### **3.1.1.2.Misyon**

Diversey'in misyonu değerlerine uygun çalışma prensibi ile; yüksek kalite ve güvenlik standartlarını ön planda tutarak, topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde faaliyet gösterdiği her alanda en iyi ürün ve hizmeti sunmaktır.

### **3.1.2. DİVERSEY'İN STRATEJİK YAKLAŞIMLARI**

Korumaya odaklanmış bir şirket olarak Diversey dünyası, gıda güvenliği, tesis hijyeni, ve ürün korunması gibi üç alanda istikrarlı, üstün çözümler sunmaya odaklanmıştır.

#### **3.1.2.1 Yaratıcılık**

Ambalajlama ve gıda bilimleri, bina bakımı, hijyen ve gıda güvenliği konularındaki farklılaşmış, tescilli yenilikleri yaşamı korumaya yardımcı olmaktadır. Gıda işleme ve besin hizmetleri, müşteriler için yaratıcı, yeni, baştan sona çözümler geliştirmek için daha geniş kapasite sunmakla kalmayıp, daha geniş bir müşteri ve uygulama alanını kapsamaya odaklanmış bir şirkettir.

#### **3.1.2.2. Verimlilik ve Sürdürülebilirlik**

Diversey, çalışmalarını sorumluluk içerisinde yürütmekte ve bir yandan toplumları geliştirirken, diğer yandan müşterilerinin performans ve verimliliklerini artırmalarına yardımcı, daha kârlı, sürdürülebilir projeler oluşturmaktadır.

Etkinlik ve sürdürülebilirlik geliştirmeye odaklı birçok konuda öncülük eden şirket olarak Diversey'in çalışanları kirlenmeyi önleme, verimliliği ve deneyimi azami düzeye çıkarma gibi önayak oldukları bir takım prensiplerle çalışmalarını sürdürmektedirler. Örneğin; gıda üretiminde daha sağlıklı ortamlarda yapılan çalışmalarla, çalışanlar ve tüketiciler için sağlık avantajları sunarken; paketleme ve dağıtımda, kirlenmeyi ve ürün kaybını önleme; gıdanın zarar görmeden dağıtılmasını sağlama; perakende ve restoranlarda alışveriş deneyimini iyileştirme; uzatılmış raf ömrü sayesinde ürünün büzüşmesini ve zayı olmasını azaltma; daha yüksek kalitede yemekler, azalan hazırlama süresi, daha sağlıklı ortamlarda hazırlama; tüketiciler konusunda ise gıda bozulması ve artıkların önlenmesiyle atığı azaltma, sağlıklı yemekler yapmayı daha kolay hâle getirmek, her seferinde iyi hâlde teslim edilen ürünler, fazla ambalajın ortadan kaldırılmasıyla azaltılan atık, yeniden kullanma, dönüştürme ya da iade etme gibi yaşam ve çevre kalitesi için sürdürülebilir yaklaşım söz konusu olmaktadır.

Güvenliği, verimliliği ve sürdürülebilirliği iyileştiren, tutarlı, üstün çözümler sunmaya odaklanmıştır. Müşterileri için iş değeri yaratmaya bağlı, güvenilir, tutarlı bir ortaktır.

Dünya çapındaki üretim uygulamaları, sürekli iyileşmeyi garanti etmektedirler. Küresel olarak Çevresel Sağlık ve Güvenlik standartlarına sıkı bir bağlılık ve yükümlülükleri yerine getirmek ve kendi kendini finanse edebilen operasyonları yürütebilmek için bol likidite ve istikrarlı, rahat nakit akışı sağlanmaktadır. Diversey, müşterilerinin işletme etkinliklerini geliştirmek için ürünleri ve hizmetleri birleştirerek bütünsel çözümler sunmaktadır.

Bu net ifade ile şirket olarak varoluş sebepleri, kendilerinden ve işlerinden ne beklediklerini açıklamış bulunmaktadır. Amaçları, sürdürülebilirliğin en önemli sosyal, çevresel ve ekonomik anlamlarını kucakladıkları özel yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilirlik konusundaki liderlikleri; müşterileri, çalışanları ve toplulukları tarafından kabul görmekte ve takdir edilmektedir. Diversey, sürdürülebilir iş uygulamalarında liderlerin ve uzmanların saygısını kazanmıştır. Sürdürülebilirlik; stratejimizin odak noktası ve dünya için daha temiz ve sağlıklı bir gelecek temin etme çalışmalarımızın can damarıdır.

Diversey'in "Sürdürülebilirlik" konusundaki yedi konu başlığı şunlardır:

#### **3.1.2.2.1. Faaliyetler**

Ürünleri ve faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisini sürekli azaltarak, gelecek nesiller için dünyayı korumaktadırlar. Çevreyi koruma konusunda çevreye verdikleri kimyasal etkiyi azaltma adına bir taahhütte bulundular. Söz konusu hedeflerine çalışanları, tutku dolu bir biçimde kendilerini bu işe adanmaları sayesinde ulaşmaktadırlar.

2009'da Dünya Doğal Hayatı Koruma Vakfı'nın (WWF) son derece itibarlı ve sıkı bir sera gazı azaltma programı olan "İklim Koruyucuları" (Climate Savers) ile anlaşma imzaladıklarında, çevresel sorumluluk mirasımız açısından önemli ve yeni bir

dönüm noktasına eriştiler. Bu anlaşma ile sera gazı salınımlarımızı 2013 yılına kadar % 25 oranında azaltma taahhüdünde bulundular.

JohnsonDiversey’in Düzenlediği Faaliyetlere Örnekler:

“HİJYEN, LEZZET KADAR ÖNEMLİDİR”

Kampanya hakkında Diversey’in Türkiye ve Kafkasya/Asya Cumhuriyetleri Genel Müdürü Cem Yengül’ün düşünceleri şu şekildedir:

“Bir yemeğin hijyenik koşullarda hazırlanması lezzetinden daha önemli. Daha temiz ortamlar için otel, restoran, kantin, kafe yönetimlere büyük görev düşmekte. Tüm personel temizlik ve kişisel bakım konularında eğitilmelidir. İnsan kaynaklarına yatırım yapılmalı, çalışanlarına hijyeni baş tacı etmesini öğretmeliler. Gıdanın mutfağa gelmeden önce geçirdiği süreç de çok önemli. Nakliye ve saklama koşullarının da hijyenik olması gerekiyor. İşletmelerin “Hijyen de lezzet kadar önemlidir” diyerek, malzemelerini aldıkları kuruluşları yakından takip etmesi ve her koşulda sağlıklı olduğundan emin olması gerekiyor.

“beş yıldız değil beyaz yıldız”

Bazı restoran ve lokantaların kapısına “Beyaz Zambak” asılıyordu. Sahillerdeki “Mavi Bayrak” uygulaması gibiydi. O restoran veya lokantanın hijyen denetiminden gösteriyordu. Bu mekanlar insanların tercih noktaları olmaya başladı. Bu uygulama mekan seçiminde o mekanın mönüsü, konumu, sosyal ortamı kadar hijyenin de önemli olduğunu hatırlatmıştı. Bu Diversey’in desteklediği bir projeydi. 175 ülkede satış yapan profesyonel temizlik ve hijyen markası Diversey’in yeni projesi ise “Beyaz Yıldız “ adını taşıdı. TÜROFED ( Türkiye Otelciler Federasyonu) tarafından hazırlanan ve Diversey’in desteği ile hayata geçen “Beyaz Yıldız”ın hedefi turistik işletmeler. Buralarda kullanılan suyun, elektriğin-enerjinin, kimyasalın ve katı atıkların zararının azaltılması..Konfordan vazgeçmeden tasarrufun mümkün olduğunun gösterilmesi...Restoran seçiminde kendi sağlığımızı ilgilendiği için “Beyaz Zambak” uygulaması başarılı olmuştu.

175’ten fazla ülkede hizmet sunan Diversey, “daha temiz ve daha sağlıklı bir gelecek” misyonu doğrultusunda geleceğin güvencesi olan yeni nesiller için daha yaşanabilir, temiz ve hijyenik alanlar sağlamaktadır.

Diversey, gıda güvenliği konusunda en iyi uygulamaları teşvik etmek amacıyla Tüketici Ürünleri Forumunun Küresel Gıda güvenliği Girişimi (Global Good Safety Initiative) ile ortaklı imzalamıştır. Bu anlaşma ile, Küresel Gıda Güvenliği Girişiminin stratejik gelişim ve eğitim hedeflerini desteklemektedir.

#### “Köy Okuluna Uluslar Arası Temizlik”

Dünyaca ünlü temizlik malzemesi üreticisi Johnson Diversey’in Doğu Avrupa, Afrika, Ortadoğu ve Türkiye Yöneticileri köy okuluna el attı. Serik ilçesine bağlı Töngüçlü köyündeki ilköğretim okuluna giden Johnson Diversey yöneticileri okulun bahçesini çiçeklerle donattı. Bahçe duvarlarını, voleybol ve basketbol potalarını boyayarak okula yeni bir görünüm veren ekip öğrencilere de hijyenik temizliğin ne demek olduğunu ve önemini anlattı. Firmanın Türkiye genel müdürü oant Bayraktar, “tüm dünyada sadece ürün bağışı ve maddi yardımla yetinmeyerek, tüm ekiplerimizle birlikte emek vererek, öğrencilerimizle birlikte çalışarak okullarımızı temizleyip güzelleştiriyoruz” şeklinde düşünmektedir.

#### “Beyoğlu’nda Beyaz Zambaklar”

JohnsonDiversey Türkiye’nin bulup geliştirdiği, işlevselliği tüm dünyada tartışmasız kabul edilen HACCP prensipleri doğrultusunda hazırlanmış olan mutfak hijyeni ölçme, değerlendirme ev geliştirme ürünü olan “MaTRix” ile işletme ve tesislerin hijyen kontrolleri yapıldı.

Beyoğlu’nda bulunan tüm işletme ve tesislere hijyen testi uygulandı. Testi geçenlere, temizliğin ve hijyenin uluslar arası simgesi “Beyaz zambaklı mavi bayrak” verildi.

Profesyonel kurumlara temizlik-hijyen konusunda ürün tedariki ve uzman danışmanlık hizmeti sunan JohnsonDiversey ile Beyoğlu Belediyesi işbirliği kapsamında Beyoğlu’nda “beyaz zambaklar” açtı. Böylelikle Beyoğlu severlerin gönül

rahatlığı içinde yiyip içmeleri sağlanacak. Proje ile Avrupa Birliği'ne uygun koşulların yaratılması konusunda da önemli bir adım atıldı.

Profesyonel hijyen çözümleri sunan JohnsonDiversey, çevre güvenliği ve sürdürülebilirlik ilkesini ön planda tutarak gıda işletmelerinin hijyen kalitesini arttırmak amacıyla “Beyaz ZAmbaka” projesi; daha temiz, sürdürülebilir bir çevreye katkı sağlamak için oluşturdukları “Beyaz Yıldız” projesi, KAGIDER ortaklığı ve ÇATOM işbirliği ile hayata geçirilen “Bıttım Projesi”ni hayata geçirdi. Geleneksel bıttım sabunu, Mardin’li kadınların el emeği ve JohnsonDiversey’in uzmanlığı ile harmanlanarak piyasaya sürüldü. Ayrıca Traim ve Köyişleri Bakanlığı Bakanlığı önderliğinde hayvancılıkla uğraşan kadınları eğiterek, süt kalitesinin ve verimliliğin yükseltilmesi için İngiltere Uluslar arası Tarım ve Teknoloji Merkezi (IATC) ile birlikte yürüttükleri “Kırsal Alanda Kadın Eğitimi ile Sağlıklı Süt Üretimi” projesi ile tüm dünyada çocuklara el yıkama alışkanlığını kazandırmaya yönelik hazırladıkları “Tüm Dünyada Temiz Eller” projesi de yer almaktadır. Ayrıca, JohnsonDiversey’in en yenilikçi hijyen ekibi özel tırı ile tur yaparak 14 ürünü ile 9 noktada 40 gün boyunca 5000 km yaparak tüm Türkiye’yi dolaştı. JohnsonDiversey’in uyguladığı “Beyaz Zambak” gibi birçok sosyal sorumluluk projeleri Türkiye çapında büyük başarılarla imza atınca, yurtdışında da uygulanması kaçınılmaz hale gelmiştir.

#### **3.1.2.2.2. Müşteriler**

Yiyecek, içecek alanlarının ve tesislerin daha güvenli ve hijyenik olmasını sağlayan üstün ürünler/çözümler üreterek yaşamı korumaktadırlar.

Seyreltme ve dispenser teknolojisindeki sanayi lideri yenilikleri ile eşsiz ambalaj tasarımları, Diversey’in, ambalaj ve kimyasal atıkları önemli miktarda ortadan kaldırmasını, nakliye ile ilintili karbondioksit salınımlarını azaltmasını ve işçileri korumasını sağlamaktadır. Konsantre solüsyonları, geleneksel su katkılı ürünlerden daha hafif ve Diversey’in tescilli dozaj ve dispenser donanımı ile çalışan, özel geliştirilmiş kaplarda ambalajlanmıştır. Kapalı döngülü seyreltiler, müşterilerinin konsantre kimyasallarla doğrudan temas etmelerini önler ve doğru ürün seyreltimlerini garanti ederek azami etki elde edilmesini sağlar. Nakliye ve depolama alanını azaltmak

amacıyla ambalajlarını kendileri tasarlıyor, atıkları önlemeye yardımcı olmak adına geri dönüşümlü malzemeler kullanmaktadırlar.

### **3.1.2.2.3. Toplumlar**

Faaliyet gösterdikleri her yerin, Diversey orada olduğu için daha iyi olması gerektiğine inanmaktadırlar.

Çalışanlarının cömert ve gönüllü olmaları Diversey'in, hizmet verdikleri toplumlar için daha temiz ve sağlıklı bir gelecek yaratmasına yardımcı olmaktadır. Küresel Çocuk Girişimleri (Global Children's Initiative) ve çalışanların düzenlediği bir dizi bölgesel ve yerel çalışmalar aracılığıyla gönüllülüğü teşvik etmektedirler.

### **3.1.2.2.4. Küresel Çocuk Girişimi**

Okullarda temizlik ve sterilizasyon çözümlerinin önde gelen küresel tedarikçisi olma rolü, sosyal sorumluluk taahhütlerinin odak noktası olarak, dünya çapındaki okullara ve çocuklara yatırım yapması için Diversey'e ilham vermiştir. Beş yıl önce kurdukları Küresel Çocuk Girişimi ile dünyanın dört bir yanındaki çalışanlarının tutkularını ve yaratıcılıklarını, dünya çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere organize ettiler. Geleceği Diversey'den devralacak olan insanlar için daha temiz ve sağlıklı bir gelecek yaratmak amacıyla, zaman, malzeme ve uzmanlık katkısında bulunarak kendilerini bu işe adanmaktadırlar.

Küresel Çocuk Girişimi ile faaliyet gösterdikleri her yerde, yoksul alanlardaki okullara sahip çıkmaktadırlar. Her okul ile birlikte üstlendikleri etkinlikler o toplumun ihtiyaçlarına göre düzenlenmektedir. Programın başlangıcından bu yana Diversey, dünya çapında 45 okul ile çalışmaktadır.

### **3.1.2.2.5.İş gücü**

Çalışanları, şirketlerinin en başta gelen güç unsurlarındandır. Müşterileri, iş ortakları ve toplum için götüktükleri amaçlarını gerçeğe dönüştüren yine çalışanlarının yeteneği, yaratıcılığı ve arzusudur. Çalışanlarımızın güvenliği ve refahının yanı sıra onların eğitime ve kariyer gelişimine de yatırım yapmaktadırlar.

2002 yılında başladığından bu yana, Target Zero (Hedef Sıfır), iş kazaları oranımızın yüzde 72,5 azalmasını sağladı. Altı yılda Target Zero, 904 çalışanın yaralanmasının önlenmesine katkıda bulundu. Önceki yıla göre kaza oranında yıllık yüzde 10'luk hedef belirlemişlerdir. Geçen yedi yılın her birinde de bu hedefin üzerine çıkmışlardır.

### **3.1.2.2.6.Ortaklar**

Dünyanın dört bir yanındaki fikir liderleriyle birlikte çalışarak, sektörde sürdürülebilirlik anlayışını teşvik etmekte, daha temiz ve sağlıklı bir geleceğin destekçiliğini yapmaktadırlar. Hükümet makamları, sivil toplum kuruluşları ve sanayi grupları ile çok önemli ortaklıklar kurmaktadırlar. Uzmanlıklarını paylaşmaktadırlar. Yaratıcı ve tutkulu kişilerin, ortak hedefler doğrultusunda yeteneklerini birleştirdikleri zaman ortaya çıkan değerini sürmesini sağlamaktadırlar.

### **3.1.2.2.7.Denetim**

Yaptıkları her işte en yüksek etik ve yasal davranış standardını korumaktadırlar. Denetim uygulamaları, kapsamlı Ahlak ve İş İdaresi Kuralları'ndan oluşmaktadır. Tüm iş uygulamalarını düzenli ve sıkı bir şekilde denetliyor, çalışanlarını etik iş uygulamaları konusunda eğitmektedirler.<sup>213</sup>

---

<sup>213</sup> <http://www.diverseysolutions.com/tr/Content/Sustainability>



### 3.1.3. DİVERSEY'İN MÜŞTERİ YAKLAŞIMI

Müşterileri, yenilikçi, güvenliği artıran, verimlilik ve sürdürülebilirliği geliştiren uyumlu ve üstün çözümlerine güvenmektedirler. Müşterileri için ticari değer yaratma, onlar için yaşam kalitesini yükseltme ve gelecek kuşaklar için daha temiz ve daha sağlıklı bir çevre sunma ilkesini benimsemektedir.

Ayrıca, toplam maliyetlerini düşürerek, müşteriler için ölçülebilir değer sunan kapsamlı çözümler ve kişiye özel teknolojiler; küresel olarak değişen gereksinimlere hemen yanıt vermede ve eş değer çözümlerin sunumunda geniş ölçek ve coğrafi alan; mikrobiyoloji, besin bilimi, uygulama mühendisliği ve ambalaj tasarım ve test etmede geniş endüstri uzmanlığı ile sürekli çözüm geliştirme için sağlam bir yenilik sistemi ve ArGe'ye bağlılık ta sunmaktadır.

Diversey'in müşterilerle ilgili sunduğu çözümler aşağıdaki gibidir:

#### 1. Operasyonel Destek- teknik müşteri hizmetleri

- Yenilikçi ve sektör lideri teknik bilgi
- Acil tahminleri için danışmanlık
- İş ve hizmetler ihtiyacını anlama

#### 2. Entegre Çözümler

- Planlama ve kontrol
- Toplam süreç kontrolü
- Dikkatle planlanan denetim uzmanlığı

#### 3.Sürekli iyileştirme

##### a. Dinleme, değerlendirme ve raporlama

- Güçlü performans ortaklarını dinleme ve geliştirme

- Operasyon süreçlerini ve önceliklerini anlama
- Size özel denetim, yönetim ve değerlendirme raporları sunma

b. Sürekli AR-GE

- Sektör lideri temizlik ve hijyen sistemleri
- Acil ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli gelişim ve çözüm uygulamaları
- Doğru çözümler geliştirerek, işinizi farklılaştırmanızı yardımcı olabilmek

için sürekli yenilik

- Üstün ürün, servis ve süreç performansını garanti etme

c. Optimizasyonu Programları

- Yenilikçi sektör uzmanlığı
- Ölçülebilir sürekli iyileştirme süreçleri
- Optimum güvenlik programları
- Bütünleşik kimyasal ürünlerimiz, ekipman ve servislerimiz ile sonuçlarımızı optimize etme.<sup>214</sup>

### 3.1.4. Diversey'in Farklılaştırıcı Özellikleri

Gıda güvenliği ve emniyeti, tesis hijyeni ve ürün korumaya odaklanmış küresel “koruma” şirketi olan Diversey'in rakip firmalara göre farklılaştırıcı özellikleri aşağıdaki gibidir:

---

<sup>214</sup> <http://www.diverseysolutions.com/tr/Content/Diversey-Customer-Experience> adresinden ekle

- Yaratıcılığa dair geçmiş performanslar ve kapsamlı, tescilli teknoloji portföyü
- Net satışların yüzdesi olarak sektör ortalamasının iki katı Ar-Ge harcaması
- Eksiksiz bir sistem sunumu; sarf malzemeler + donanım/aletler/araç gereç + hizmetler
- Performansa, toplam maliyeti azaltmaya ve atığı asgari düzeye indirmeye odaklı çözümler
- Lider ekip; hizmet, satışlar, uygulama mühendisleri ve gıda bilimcileri
- Dünya çapında yaklaşık 10.000 kişilik, pazara dönük çalışan teşkilat
- Çözümleri ve müşteri faaliyetlerini geliştiren, kapsamlı hizmet ve eğitim ürünleri,
- Operasyonlarını ideal seviyeye çıkarmak amacıyla müşterilerle ortak çalışma
- Artırılmış değer: Uzaktan sistem kontrolü, web-tabanlı raporlama, soğuk zincir ısı izleme, süreç (Kullanım ömrü) analizi ile su ve enerji danışmanlığı
- 69 ülkede faaliyet göstererek ve 175 ülkeye dağıtım yaparak geniş küresel ayak izi
- Müşterilerin değişen gereksinimlerine yanıt vermek için esnek çözümler ve çevik bir platform
- Erişimi azami düzeye çıkaran geniş dağıtım ağı ve kanal ortakları

### **3.1.5. Diversey'in Kullandığı Alet, Ekipman, Sarf Malzemeler ve Sunduğu Hizmet**

Kullandıkları Alet; Ekipman; Sarf Malzemeler ve sundukları hizmeti kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Sarf malzemeler:

- Temizleyiciler
- Yağ Gidericiler
- Sanitizerler
- Dezenfektanlar
- Sanayi tipi yıkama ürünleri
- El Bakımı
- Hava Temizleyicileri

Aletler:

- Dispenser sistemleri
- Kombine Yer Yıkama Makineleri/ Elektrik Süpürgeleri
- Köpük Üreteçleri
- Süpürücüler
- Disk Parlaticılar

Ekipman:

- Mikro fiber sistemler
- Çok fonksiyonlu trolleyler

- Temizleme aletleri ve sistemleri
- Çoğu işte ürünleri desteklemek için geniş ekipman portföyü
- Yerleştirme ve süreç entegrasyonu
- Teknik eğitim
- Tamir ve bakım hizmetleri
- Yedek parçalar
- Uzaktan teşhis

Hizmetler:

- Su, enerji kullanımı denetleme
- Gıda güvenliği eğitimi
- e-iş çözümleri
- Çevre dostu temizlik prosedürleri
- Fleksografik baskı
- İcra/teçhizat hizmetleri (medikal)
- Steril oda kiralama ve sertifikasyon (medikal)
- Satıcı tarafından yönetilen envanter
- EDI ve web-tabanlı işlemler
- Online müşteri hizmeti

Diversey'in sunduğu Danışmanlık Hizmetleri arasında: Seminerler/Eğitim; Tüketici araştırması; Düşünsel oturumlar; Uygulama tasarımı ve test etme, Grafik tasarım hizmetleri; Yaşam süresi değerlendirmesi gibi hizmetler söz konusudur. Ayrıca Entegrasyon hizmetleri arasında süreç kontrolü ve gözden kaçırma için entegre program ve donanım çözümü olan PakFormance ile Süreç danışmanlığı da yer almaktadır. İleri materyal çözümlerinin arasında ise Kalıptan çekilmiş filmler ve köpükler; Fonksiyonel film özellikleri ve katma değerli özellikler; kağıt bazlı, geri dönüşümlü ve yenilenebilir içerik ile dönüştürme seçenekleri yer almaktadır.

### **3.2. DIVERSEY'İN KURUM İÇİ İLETİŞİM ANLAYIŞI**

Günümüzde şirketler acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeniden yapılanma, stratejik planlama gibi sistemler uygulamaktadırlar. Yapılan tüm çalışmaların başarılı olabilmesi için ise bu projelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ön koşuldur. Müşteri mutluluğu, çalışanların çalışma ortamındaki mutluluğuna bağlıdır. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumu insana olan ilginin giderek artmasına neden olmuştur. Birey olarak değerlerinin artmasıyla birlikte çalışanlar kurumların en önemli hedef kitlelerinden biri durumuna gelmiştir. Çünkü çalışanlar kurumun performansı ile ilgili değerlendirmelerini diğer hedef kitlelerle paylaşmaktadırlar. Bu paylaşımın sonucunda da kurumun performansı etkilenmektedir. İşte bu nedenlerle kurumlar çalışanlarına gereken önemi vermek zorundadırlar. Kuruluşlar çalışanlarını kurum içi iletişim aracılığıyla hem bilgilendirir, hem motive eder, hem de yönetmektedirler. Endüstriyel temizlik ürünleri alanında lider olan Diversey, çalışmalarına insan faktörünü göz önünde bulundurup, çalışanlarına gereken değeri vererek liderliğini korumaktadır.

İnsan faktörünü tüm çalışmalarında ön planda tutmayı ilke edinen Diversey, çalışmaktan mutluluk duyan, bireysel hedefleri ile şirket hedeflerini örtüştüren, çalışma isteği yüksek olan, kurum kültürüne bağlı çalışanlarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Çalışanlarla olan iletişimin temelinde açık ve şeffaf iletişim; birbirlerinden öğrenme; karşılıklı dayanışma ve başarıyı paylaşma gibi temel ilkeler yer almaktadır.

Şirket olarak ise büyümelerinin, ‘çalışanların büyümesi’ ile mümkün olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanlarla ilgili bakış açıları bu şekildedir.

Çalışanlar yaptıkları her işin merkezinde yer almaktadır. Onların mesleki tatminleri, iş ve özel yaşantıları arasındaki denge, çeşitlendirilmiş iş gücünün bir parçası olarak katkıda bulunma yetenekleri öncelik verdikleri konular arasında yer almaktadır.

Etkili iletişim için çalışanlara saygı göstermek, çalışmalarını dürüstçe değerlendirmek, onları tanımaya çalışmak; konuşmaları için söz hakkı vermek ve başarılarını teşvik etmek Diversey’in temel ilkelerindendir.

### **3.2.1. Diversey Yöneticilerinin Çalışanlarla İletişimi**

JohnsonDiversey, karşılıklı güven ve saygının esas olduğu, ayrıca şirketlerinin performansı ve itibarı konusunda herkesin kendisini sorumlu hissettiği bir çalışma ortamında farklılığın önemli olduğu düşüncesindedir.

Çalışanların istihdamı ve terfii konularında yalnızca yapılacak işin gerektirdiği nitelik ve beceri esasına göre hareket etmektedirler.

Çalışanlarının güvenli ve sağlıklı şartlarda çalışmalarını sağlamak onların taahhütleridir. Zor kullanmak ya da zorunlu kılmak suretiyle kimseyi çalıştırmaz, faaliyetlerinde çocuk işçi kullanmamaktadırlar. Çalışanlarının her birinin yetenek ve becerilerini geliştirmek için çaba göstermektedirler.

Çalışanlarının insanlık onuruna ve kişisel örgütlenme özgürlüğüne saygı duymaktadırlar.

Şirketin bilgi kaynakları ve danışma prosedürleri aracılığıyla çalışanları ile sürekli en iyi iletişimi sağlamaya çalışmaktadırlar.

Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen müşteri ziyaretleri sonuçları yöneticilere rahatlıkla anlatılmaktadır. Özellikle bayan çalışanlar rahatsız oldukları ve gitmek istemedikleri müşteri konusunda özgür iradeye sahiptirler. Çalışanlar bu konuda özgür olup, gerekli anlayışı görmektedirler.

Şirket içinde gerekli tüm bilgiler yeteri kadar paylaşılmakta; şirketin tüm birimleri özellikle satış, pazarlama, AR-GE, fabrika, sevkiyat, lojistik gibi departmanlar sürekli iletişim halindedir. Departmanlar arası iletişimin yeterince güçlü ve başarılı olduğunu söylemek mümkündür.

Her şirkette olduğu gibi JohnsonDiversey’de de çalışanlar arasında ki söylenti zamanları bellidir. Bu dönem özellikle tayin ve atamaların yaklaştığı yılsonu ve maaş artış zamanlarıdır. Ancak Diversey bu tarz söylentilerin ortaya çıkmasını engellemek adına bir takım çalışmalarda bulunur. Şöyle ki çalışanların her biri iş alanlarıyla ilgili hedeflerini yöneticileriyle el sıkışarak alır. Her yılın sonunda personel performans değerlendirmeleri yapılarak tayin ve görev değişikliği gibi konular netleştikten sonra tüm çalışanlara bilgi akışı sağlanır. Böylelikle dedikodu yapacak zaman kısıtlanıp, konuyla ilgili tüm açıklamalar kısa sürede yapılmaktadır.

Diversey çalışanları kendilerini şirketin değerli bir parçası olarak hissetmektedirler. Şirkete bağlılık oranı da yapılan bağımsız anketlerde son derece iyi çıkmaktadır. Her yıl anket yapılmakta ve anket sonuçları çalışanlara iletilmektedir.

Yöneticiler tarafından hangi işlerin ne kadar zamanda yapılması gerektiği bildirilip o süre içinde çalışanların işlerini şirket prensipleri dahilinde özgürce yapmalarına imkan tanınmaktadır. Herhangi bir sorunun yaşanması durumunda, belirlenmiş hedeflere ulaşılmadığında iş yapma şekilleri sorgulanıp, özgürlük alanı daraltılmakta, bu durum ise zaman içerisinde ciddi baskı boyutuna geçebilmektedir.

Karar mekanizmasına baktığımız zaman, her ne kadar çalışanlar birçok konuda karar verme yetisine sahip olsalar da çoğu zaman yöneticinin kişilik özellikleri de kararlarda etkili olmaktadır. Aynı şirket kararlarını farklı uygulayan yöneticiler çıkmakta, kendi doğrularını şirket politikalarının üzerinde görmeye çalışan yöneticiler de söz konusu olabilmektedir.

Şirket hedeflerine baktığımızda, her yılın başında yönetici ve çalışan arasında yıllık satış hedefleri belirlenip, hedefler personel ile paylaşılır. Şirketin her çalışanın adına raporlama yaptığı bir bilgisayar programı mevcuttur. Çalışanlar her ay hangi müşteride, hangi üründen ne miktarda ve kaç TL ciro ile satacağının hedefini sisteme



tanımlamaktadır. Her ayın sonunda ise satış raporları ortaya çıkartılarak daha önce belirtilmiş olan hedefe ulaşıp ulaşılmadığı sonucu ortaya atılır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında toplantı düzenlenip belirlenen hedef ve gerçekleşen satışlar ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Şirket çalışanları aldıkları hedefleri ve satış rakamlarını istedikleri zaman görebilecekleri sürekli güncellenen yazılım programıyla takip edebilmektedirler.

Diversey doğası itibariyle yeniliklere açık ve sürekli yüksek enerjiyle çalışan elemanları tercih etmektedir. Diversey ürün yelpazesinde, müşterilerde, uygulamalarda kendini yenileyen, geliştiren çalışma şekline sahip olup, yenilikçi değişime uyumlu çalışanlar için doğru bir adrestir. Yeni projelerin üretilmesine katkıda bulunan ve çalışanlarına sürekli bu fırsatı veren bir şirkettir. Çalışanın bu konuda özgüveninin olması ise ön koşuldur.

Yüzdesel olarak baktığımızda büyük oranda çalışanlara hem iş dağılımı hem de performans değerlendirmeleri eşit olarak yapılmaktadır. Çalışan ve yönetici psikolojisi göz önüne alındığında, yöneticileriyle iletişimi kötü olan çalışanlar performans değerlendirilmesinde daha alt sınırdan değerlendirilip, kıdemlerini daha geç almaktadırlar. Ayrıca bayan çalışanlar özellikle satış ekibinde daha geç ilerlemektedirler. Bayan bir çalışanla erkek bir çalışanın eşit diploma ve iş kapasitesine sahip alanlardaki kıdem ve maaş şartlarına baktığımızda erkeklerin daha ön planda olduğu gerçeği de ortaya çıkmaktadır.

Genelde çalışanlar arasında hiyerarşik düzene uyum büyük önem taşımaktadır. Diversey’de çalışanlar arasında olası tartışmaların minimum düzeye indirilmesi, hoşgörülü çalışma ortamının yaratılması önemli konulardan biridir. Tartışmalar mutlaka yaşanır, kişiler kendi aralarında çözemeyip yöneticilere yansırsa haklı haksız aranmayıp tepkiler ve öfke kontrolü konusunda yönlendirmeler yapılmaktadır. Tartışma ortamında buluna çalışanlara ise bu tarz durumlarının kaynağının iş stresinden olduğu bildirilip, kişiselleştirilmemesi için gerekli telkinlerde bulunulur.

Ayrıca tüm çalışanlarla ilgili doğum haberleri ve yakınlarının ölüm haberleri tarzında bilgiler insan kaynakları tarafından yayınlanmaktadır. Her bölgede de bütçe

oranlarına göre yılbaşı organizasyonları düzenlenmektedir. Genellikle de üçer aylık dönem sonlarında mutlaka yemekli toplantılar düzenlenmektedir.

Şirketin değer yargıları, iş prensipleri, sosyal sorumluluk anlayışı konusunda sürekli bilgi aktarımı yapılmaktadır. Çalışanların şirket kuralları, değer yargıları konusunda bilgilendirilmesi şirket üst düzey yöneticilerinin önemsedığı konulardan biridir.

Yeni işe girenler elemanlar bir aylık oryantasyon eğitimine alınırlar ve şirketteki tüm bölümlerde günlük çalışmalarını izleme fırsatını yakalamaktadırlar. Bu sayede kendi departmanlarının iç içe çalıştığı diğer departmanları da gözlemlemektedirler. Örnek vermek gerekirse, satışa alınan bir eleman öncelikle fabrikaya götürülüp, ürünlerin üretim sürecine tanık olmakta; depodaki stoklanma şartları; fabrikadan ürünlerin sevkiyat prosedürleri gibi şirketin çalışma prensiplerini; bayi ziyaretiyle müşterilere gönderilecek siparişlerin sipariş girilmesi aşamasındaki prosedürleri öğrenme fırsatını yakalamaktadırlar. Ayrıca, satış ekibiyle sektör sektör müşteri ziyaretlerine gidilerek; müşteri tipleri, müşterilerin beklentileri, şirketin iş yapma şekli, müşterilere yaklaşımları, şirket prensipleri konusunda ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip olmaları sağlanmaktadır. Oryantasyon eğitimi sonunda işe alındıkları bölüme geçip; bir süre boyunca raporlama işlemlerini yöneticileriyle birlikte yapmaktadırlar. Tek başına müşteri ziyaretine gidebilecekleri kıvama gelince iş planlarını yapmaya ve müşteri ziyaretlerine başlamaktadırlar.

### **3.2.2. Diversey Çalışanlarının Şirket ve Yöneticilerle İletişimi**

Diversey, ciddi satış hedefi olan bir şirket olduğu için çalışanların motivasyonuna önem verilmektedir. Şirket hedefleri çalışanlara anlatılıp beklentiler net olarak ortaya konulmakta; hedefe ulaşmak için izlenecek çalışma şekli açıklanmaktadır. Gerçekçi hedeflendirmeler yapılmaya çalışılarak, işlerin yapılma şekli ve bitirme zamanı konusunda herkes hedeflendirilmektedir. Toplantılarda olabildiğince pozitif mesajlar verilip çalışanların motivasyonuna yönelik çalışma şartları belirlense de iş akışı içinde yöneticiler daha ağır ve agresif çalışma politikaları izlemektedir.

Çalışanlara yönelik olmayan konulardaki yasal değişiklikler hakkında gerekli bilgilendirmeler yapılmaktadır. Mesela çek kanunu, ticaret hukuku, sözleşme metinlerinde değişiklik yaşandığında kısa bir süre içerisinde çalışanlar eğitime alınıp iş akışındaki değişiklikler ve izlenecek yeni yollar hakkında bilgilendirilmektedirler. Ancak çalışanların yasal haklarına ait bilgiler yetersiz verilmektedir.

### **3.2.3. Diversey Çalışanlarının Birbirleriyle Olan İletişimi**

Kurumların başarılı olabilmeleri, çalışanlar arasında başarılı takımların oluşturulmasına bağlıdır. Takım motivasyonunun sağlanması ise hedef birliğinin oluşturulması ile mümkündür. Ayrıca gerektiğinde takımların alınacak kararlarda söz sahibi olmalarını sağlamak ta önemli bir konudur. Kurumlar başarılı olabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için takımlara ihtiyaç duyarlar. Takımın her bireyi kendini takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez üyesi olarak görmelidir. Diversey takım ruhunun önemi üzerine odaklanmış, çalışmalarını bu yönde devam ettiren, kendi sektöründe lider bir firma olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarıyı yakalayabilmenin en iyi yolu ekip çalışmasıdır. Şirket iş yapış şekline bu prensibi dayandırmış olup, çalışanlar bu konuda yeterli motivasyona sahiptirler. Eğer kurum çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini kullanıyorsa, burada motivasyondan bahsedilebilir. Diversey'in hedefi Türkiye olarak ele alındığında, yedi coğrafi bölgedeki bölge müdürlüklerine bu hedefler potansiyeli oranında paylaştırılmaktadır. Öncelikle bölgeler kendi içinde sektör yöneticilerine; daha sonra ise sektör yöneticileri tarafından alan potansiyeline göre iş bölümü yapılmaktadır. Performans değerlendirmelerinde de takım ruhu büyük önem taşır, yöneticiler ise takımın belirledikleri hedefe ulaşmaları konusunda destek vermektedirler.

Yöneticiler çalışanlardan olan beklentilerini çok net bir şekilde ifade edebilmekte, çift yönlü iletişim kurmaya çalışarak, ister yönetici isterse çalışan açısından memnuniyet sağlanmasına önem verilmektedir.

Diversey bünyesinde çalışanlar yönetim toplantılarına dolaylı olarak katılabilmektedirler. Çalışanlar verimli çalışmanın koşulları, müşteri beklentileri, piyasa

şartları konularında fikir beyan etme yetkisine sahiptirler. Yönetim toplantılarında alınan kararlar dayatma şeklinde bildirilmemekte; aksine kararların gerekçeleri mutlaka anlatılmaktadır.<sup>215</sup>

### **3.3. DİVERSEY'İN ÇALIŞANLARINA YÖNELİK FAALİYETLERİ VE KULLANDIKLARI İLETİŞİM ARAÇLARI**

Diversey bünyesinde, geleneksel yıllık toplantılar düzenlenmektedir. Toplantının akışı ise şu şekildedir: Tüm şirket çalışanları üç gün boyunca (fabrika, satış ofisleri olmak üzere her çalışanın dahil olduğu) nisan ayında genellikle Antalya tarafında büyük bir otelde bir araya gelmektedirler. Organizasyonun birinci gününde tüm çalışanlara toplantı salonunda şirketin üst düzey yöneticileri tarafından bilgiler aktarılmakta ardından da çalışma hayatlarının uzun bir bölümüne Diversey'e adanmış olan çalışanlar sahneye davet edilerek kendilerine hediye verilmektedir. Yıl içinde hedeflenen aksiyonlarla ilgili; yeni lansmanı yapılan ürünü en çok satan, en yüksek tonajlı atak müşteri satışı gerçekleştiren, en çok büyüyen vs...ödüllendirilir.. Çalışanlara yönelik düzenlenen organizasyonun ikinci gününde sosyal bir etkinlik düzenlenip, günün sonunda ise çalışanlar, sanatçı ve müzik eşliğinde eğlenebilecekleri gala yemeğine katılmaktadırlar. Diversey'in Türkiye çapında çalışmalarını sürdüren tüm çalışanları aynı yerde bir araya gelip daha önce sadece telefon aracılığıyla iletişim kurabilen çalışanlar birbirini yüz yüze görüp aralarında kaynaşma fırsatı yakalamaktadırlar.

Şirket içi iletişim son derece güçlüdür. Her departman kendine ait paylaşılması gerekenleri ilgililere yazar. Örneklendirecek olursak,

- Fiyat geçişi yapılacaksa öncesinde satış departmanının geçiş tarihi, niye zam yapılacağı ve ne kadar zam olacağı konusunda satış ekibini bilgilendirmesi,
- Ürünlerin yasal belgelendirmeleriyle ilgili belgelerin temini, belgelendirme süreci vs..konuların bildirilmesi,

---

<sup>215</sup> YEŞİM TOKAÇOĞULLARI ile yapılan görüşme sonucunda alınan bilgiler

- Yeni ürün çıkarılma aşamasında satış ekibinin görüşlerinin alınması,
- Bölgelerdeki haberlerin paylaşılması,
- Kurumsal İletişim Departmanı tarafından şirketin katıldığı sponsorluk, TV programları, gazete haberlerinin çalışanlarla paylaşımının sağlanması,
- Çalışanların bölümlerine yönelik eğitimler verilmesi ve satış ekibi etkili iletişim, empati, satış teknikleri, güvenli sürüş eğitimi gibi eğitimler; Müşteri hizmetleri ofis çalışanları etkili zaman yönetimi, etkin iletişim gibi eğitimlerin verilmesi
- İş Güvenliği Birimi tarafından tüm çalışanlara iş güvenliğine dair tüm bilgilendirmeler yapılmaktadır. Her ay düzenli olarak İş Sağlığı Güvenliği Kurul toplantıları düzenlenmektedir.
- Sağlık sigortası bilgilendirme seminerleri organize edilip, mobil laboratuvar hizmetleri başlatılmıştır. Ayrıca, yatarak tedavilerde SGK kullanımının gerçekleşmesini sağlayan tüm çalışanlar, ücretsiz Check-Up ile ödüllendirilmektedir.

JohnsonDiversey bünyesinde, İnsan kaynakları kiralık arabalar, izinler, sağlık sigortası, kaza raporları vs..konularda yardımcı olmaktadır. Çalışanların özel sağlık sigortaları vardır. Satış ekibi kiralık araç kullanır. Bu tip konularda İK yardımcı olurken; daha özel konularda herkes kendi yöneticisi ile iletişim halindedir.

Diversey Kimya; Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş gibi 3 büyük spor kulübünün hijyen sponsorluğunu yapmaktadır. Maçlarda şirketin belli sayıda koltuğu olup, müşteriler maçlara davet edilmekte ve satış temsilcisi çalışanlar müşterileriyle maça giderek ilişkilerini geliştirebilmektedir. Bu sayede müşteri ile çalışan arasındaki bağlar gittikçe güçlendirilmektedir.

Ayrıca tüm çalışanların doğum haberleri ve yakınlarının ölüm haberleri insan kaynakları tarafından yayınlanmaktadır. Yılbaşı kutlamaları bölgelerde ki bütçe oranına göre kutlanmakta olup; üçer aylık dönem sonlarında yemekli toplantılar düzenlenmektedir.

Diversey çalışanlarının şirket tarafından performanslarını ve müşteri ziyaretlerini düzenli olarak raporlama ve takip etme açısından uyguladığı yöntemlerden bir tanesi de form doldurtmaktır. Form örneğini eklerde görebilirsiniz.

Diversey çalışanlarının birbirleriyle olan iletişimde E-mail en çok kullandıkları araçlar arasında yer almaktadır. Çalışanların bu yolla sağladıkları iletişimi örneklendirmek amacıyla Yeşim Tokaçoğulları'nın bu çalışma için paylaştığı maillere aşağıda yer verilmiştir.

### **Örnek-1**

*Merhaba,*

*Her ay düzenli olarak Merkez binamızda İş Sağlığı Güvenliği Kurul Toplantıları düzenlenmektedir.*

*Sayın Ali KARA sizlerin, İş Sağlığı Güvenliği kapsamında önerilerinizi, problemlerinizi vb. bizlere iletmek üzere Bölgeler ve Merkez İş Sağlığı Güvenliği Çalışan Temsilcisi olarak seçilmiştir.*

*Bizlerle paylaşmak istediğiniz her türlü bilgiyi Ali KARA ile ve/veya direkt bizlerle paylaşabilirsiniz.*

*Kazasız Günler, İyi Çalışmalar Dileriz...*

*EHS Takımı: Nilgün DENERİ, Hüseyin TANAL, İrem KIRŞALLIOBA, Ezgi KÖSECİOĞLU*

*QA-EHS Engineer Johnson Diversey, Türkiye-T*

### **Örnek-2**

*Merhaba ,*

*Dün gerçekleştirmiş olduğumuz "EHS Ön Denetime" katkılarınız ve anlayışınız için teşekkür ederiz.*

*Temel olarak sizlerden bir kaç ricamız var;*

*Alanlarımız malesef sınırlı bu nedenle, dolaplarınızda yer alan ve artık kullanılmayan tüm evrak, malzeme vb. uygun şekilde atınız,*

*Oturma yeri değişmiş, artık merkezde çalışmayan arkadaşlarımızın eşyalarını kendilerine iletin ve bu alanları kendiniz için kullanın,*

*Çalışma alanlarınızın, sizin ve birlikte çalıştığınız kişilerin sağlığı için tertipli ve düzenli olması gerekmektedir. Lütfen alanlarınızı düzenleyin,*

*Acil Durumda kaçış yeri olarak kullanacağınız yolların üzerinde-yerde depolanan tüm kutu, evrak, dosyaları kaldırın,*

*Odalarınızda yer alan tüm tablo, yazı tahtası vb. duvara monte ettirin,*

*Tüm dolaplara kilit yaptırıldı. Bu nedenle tüm dolapların kilitli olduğundan emin olun,*

*Üzerinde "JohnsonDiversey" yazılı afiş, ürün posterleri, stickerlar vb. atın,*

*Masalarınızın altlarına koyduğunuz klasör, kutu, numune vb. malzemeleri uygun şekilde dolaplarınıza yerleştirin,*

*Acil bir durumda dolaplarınızın üzerinde yer alan malzemeler üzerinize düşebilir, kaçış yolunuzu kapatabilir. Dolaplarınızın üstünde yer alan malzemeleri kaldırın,*

*Tehlikeli kimyasalların ofis içerisinde bulundurulması yasaktır. Dolaplarınızda yer alan numune, ürün vb. tehlikeli kimyasalları ofisten uzaklaştırınız.*

*Merkez binamızda yerleşimimizden kaynaklanan bazı temel problemler söz konusu. Bizlerle paylaştığınız tüm notları aldık ve ilgili kişilerle paylaşacağız.*

*Çarşamba günü tüm ofis yeniden gözden geçirilecektir.*

*Yardımlarınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.*

*İyi Çalışmalar*

*@EHS Takımı@ Nilgün DENERİ (FBH) Orkun ATEŞOK(I&L) Ezgi KÖSECİOĞLU (EHS/CSR) İrem KIRŞALLIOBA (HR) Ali KARA (Çalışan Temsilcisi)*

*Merhaba ,*

*06.Haziran/Çarşamba - 08.Haziran/Cuma günleri arasında, Merkez bina olarak, Global RDA (Regulatory Determination Audit- Yasal Şartlara Uyum) Denetimi yapılacaktır.*

*Bu denetim sırasında Denetçimizin Çevre/İş Sağlığı Güvenliği Kurallarını gözden geçirecektir.*

*07. Haziran // Perşembe günü, bize ait tüm katları denetleyerek, uygunsuzlukları tespit edecektir.*

*Bu nedenle Ofisimizin İş Güvenliği kurallarına uygun hale getirilmesi ve tüm uygunsuzlukların giderilmesi gerekmektedir.*

*“Sizlerden İş Güvenliği kurallarına uygun olarak, alanlarınızda gerekli düzenlemeleri yapmanızı rica ediyoruz.”*

*Sizlerin gözden kaçırdığı noktaların tespiti ve giderilmesi için 04.Haziran // Pazartesi günü, "Ön İş Güvenliği Denetimi " gerçekleştirilecek ve aksiyonların giderilmesi için yöneticilere bilgi verilecektir.*

*Yardımlarınız ve Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.*

*İyi Çalışmalar Dileriz. @EHS Takımı@*



*Diversey maille iletişim sayesinde çalışanlarının kişisel hayatlarıyla ilgili önemli gelişmeleri çalışanlarıyla paylaşmakta ve bu sayede şirket içerisinde çalışanlar arasında sıcak bağların oluşturulmasında katkı sağlamaktadır. Örneklendirmek gerekirse:*

### **Örnek-3**

*Merhaba Arkadaşlar,*

*Akdeniz Bölge Müdürlüğü'nde "I&L Satış Temsilcisi" olarak çalışmakta olan Mesut Engin Korkusuz'un 17.05.2012 Perşembe günü (bugün) Zeynep Nil adında bir kız çocuğu dünyaya gelmiştir.*

*Mesut Engin&Gül Korkusuz çiftini tebrik ediyor, Zeynep Nil'e sağlıklı ve uzun bir hayat diliyoruz.*

*İnsan Kaynakları Human Resources Diversey<sup>216</sup>*

---

<sup>216</sup> YEŞİM TOKAÇOĞULLARI ile yapılan görüşme sonucunda alınan bilgiler

## SONUÇ

Çalışmamın sonucunda elde edilen bilgilere göre, başarılı tüm kurumların en başta gelen ortak özelliğinin, çalışanlara ve onlarla iletişime verdikleri önem olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar bir kuruluş için en etkili iyi niyet elçileridir ve kamuoyuna en iyi halkla ilişkiler uygulayıcısından daha güçlü bir biçimde ulaşırlar. Çalışanların bir kuruluş hakkında söyledikleri, onların deneyimlerine dayandığı için hazırlanmış bir programdan daha etkili olmakta, destek sağlamakta ve olumlu bir imajın daha geniş kitlelere yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Başarılı olmak isteyen örgütler, iletişim kurmaya, bilgilendirmeye, dinlemeye, açıklamaya ve öğrenmeye hazır olmalıdırlar.

Çalışmanın sonucunda ki örnek olay ile konu pekiştirilmiş oldu. JohnsonDiversey firmasındaki kurum içi iletişim üzerine yapılan röportaj ile konu derinlemesine irdelenmiş oldu. Kurumun kurum içi iletişime dönük düzenlediği faaliyetler ve kullandıkları araçlar incelenerek firma içerisinde insana verilen değerin ne kadar ön planda tutulduğu konusunda bilgi edinildi. Diversey bünyesinde Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları iki önemli güç olarak karşımıza çıktı. Her iki departmanda şirketin çıkarlarını ön planda tutmakta ve kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktadır. İnsan faktörünü tüm çalışmalarında ön planda tutmayı ilke edinen Diversey, çalışmaktan mutluluk duyan, bireysel hedefleri ile şirket hedeflerini örtüştüren, çalışma isteği yüksek olan, kurum kültürüne bağlı çalışanlarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Diversey takım ruhunun önemi üzerine odaklanmış, çalışmalarını bu yönde devam ettiren, kendi sektöründe lider bir firma olarak karşımıza çıkmıştır.

Kurumların başarılı olabilmeleri, çalışanlar arasında başarılı takımların oluşturulmasına bağlıdır. Takım motivasyonunun sağlanması ise hedef birliğinin oluşturulması ile mümkündür. Kurumlar başarılı olabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için takımlara ihtiyaç duyarlar. Sadece çalışanlar arasında değil, yönetim ve çalışanlar arasında bütünlük sağlanması başarıya giden yoldur.

İnsan sosyal bir varlık olup sürekli etkileşim içindedir. Görev aldığı kurumun bir parçası olabildiği takdirde istekle çalışacak ve verimli olacaktır. Bu nedenle her türlü

bilgi ihtiyacının karşılanması, görüş ve önerilerinin ciddiye alınması gerekir. Çalışanlar ile yönetim arasında bir diyalog oluşturulmalıdır. Bu diyalog içinde çalışanlara; işi niçin yaptığı, hangi amacın söz konusu olduğu, kurumun mali durumu gibi konular tüm açıklığı ile anlatılmalıdır. Ayrıca çalışanların kuruluştan beklentileri belirlenmelidir. Onların özel sorunları ile ilgilenilmeli, giderilmesi için çaba harcanmalıdır. Kurumlar, iç iletişimi olurluna bırakmamalıdır. İç iletişim, yönetimin bir parçası olarak görülmeli ve planlanmış bir sisteme oturtulmalıdır.

## **EK 1: SORU FORMU:**

1. Çalışanlar, kendilerini JohnsonDiversey'in bir parçası olarak hissediyorlar mı?
2. Çalışanlar, yöneticilerine iş arkadaşları veya müşterilerle yaşadıkları sorunları rahatlıkla aktarabiliyorlar mı?
3. Çalışanlar, yönetimle ilgili kararlara doğrudan veya dolaylı olarak katılıyor mu?
4. Çalışanların sorunlarıyla ilgilenen kişi ya da merciler var mı?
5. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiği konusunda yaklaşımları nedir?
6. Yöneticiler genellikle çalışanın yapacağı işin genel hatlarını belirleyip daha sonra ise bu çerçeve içerisinde işlerin istenildiği gibi yapılmasında çalışanlarını özgür bırakabiliyorlar mı?
7. Yöneticiler, çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde yada yönetmeliklerde herhangi bir değişiklik söz konusu olduğunda bilgi aktarımı yapıyorlar mı?
8. Yöneticiler, çalışanlarına işyeri içindeki yetki ve sorumluluklarını açıkça bildiriyorlar mı?
9. Farklı birimlere ait çalışanlar arasındaki iletişim nasıldır?
10. Dedikodu ve söylentilerin azalması adına, şirket içinde gerçekleştirilen uygulamaların şeffaf ve açık bir biçimde yapılmasına özen gösteriliyor mu?
11. Aynı işin bir parçası olan tüm birimler işbirliği içinde çalışıyorlar mı?

12. Yöneticiler, işyeri ile ilgili kararlar alırken bu kararların çalışanların üzerindeki etkilerini de dikkate alıyorlar mı?
13. Yöneticiler, çalışanlarından bekledikleri verimlilik düzeyini açıkça ifade edebiliyorlar mı?
14. İşyerinde çalışanların işle ilgili verimliliklerini ölçen ve değerlendiren kurallar ve düzenlemeler mevcut mudur?
15. Yöneticiler, çalışanların girişimci ve yeniliklere açık olmasını destekliyor mu?
16. Başarılı olan her çalışan maddi ve manevi olarak eşit biçimde ödüllendiriliyor mu?
17. Çalışanlar arasındaki çatışmalar hoşgörü çerçevesi içerisinde çözüme kavuşturuluyor mu?
18. İşyerinde, iş dışında çalışanlarında katıldığı sosyal faaliyetler (piknik, yemekler, spor müsabakaları, emeklilik törenleri, terfi veya doğum günü kutlamaları v.s. düzenleniyor mu?
19. İşyerinizde, yeterli düzeyde kurum içi iletişim ağını sağlayan şikayet kutuları, panolar, bültenler, dergiler, toplantılar, intranet, çalışanları motive edici uygulamalar, eğitim programları, v.s. gibi uygulamalar var mı?
20. İşyerine yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi veriliyor mu?
21. Zaman zaman tüm çalışanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgi akışı sağlanıyor mu?
22. Gerçekleştirilen uygulamaların çalışanların üzerindeki etkisi nedir?

## EK 2: MÜŞTERİ ZİYARETİ FORMU

|                    |  |                       |  |
|--------------------|--|-----------------------|--|
| Satış / İş Grubu   |  | Bölge/Şehir           |  |
| Çalışan Adı Soyadı |  | SBV<br>Sorumlusu/İmza |  |
| Müşteri Lokasyonu  |  | Tarih & Saat          |  |

| PROFESYONEL SATIŞ ÇALIŞANI                                                                                                 | Güvenli Davranış Gözlemleri? |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------|
|                                                                                                                            | Evet                         | Hayır |
| <b>Sürüşten Önce...</b>                                                                                                    |                              |       |
| • Yeterli derecede uykusunu almış mı?                                                                                      |                              |       |
| • Aracın etrafında sızıntı, döküntü lastiklerde hasar/ patlak vb. var mı diye kontrol ediyor mu?                           |                              |       |
| • Aracın iç-dış bakımı ve camların temiz olmasını sağlamış mı?                                                             |                              |       |
| • İlk Yardım Kiti gerekli içeriğinin tamamına sahip ve kullanılır durumda mı?                                              |                              |       |
| <b>Sürüş Esnasında...</b>                                                                                                  |                              |       |
| • Emniyet kemerini takıyor mu? Yolcuların emniyet kemerini takmasını sağlıyor mu?                                          |                              |       |
| • Cep telefonunu sessiz konuma alıyor mu?                                                                                  |                              |       |
| • Aracı koşullara uygun hızda kullanıyor mu?                                                                               |                              |       |
| • Aracı güvenli sürüş mesafesinde kullanıyor mu?                                                                           |                              |       |
| • Dönüş yaparken ve şerit değiştirirken sinyal veriyor mu?                                                                 |                              |       |
| <b>Müşteri Ziyareti /Kimyasalla Uğraşırken/ Ekipman Kontrolü Sırasında...</b>                                              |                              |       |
| • Gerekli durumlarda; Kişisel güvenlik ekipmanlarını kullanıyor mu? (Gözlük, maske, eldiven, güvenlik ayakkabısı vs..)     |                              |       |
| • Başlıca tehlikeli kimyasal maddelerle temas edilmesi durumunda gerekli bilgiye sahip mi ? ( MSDS kullanımını biliyor mu) |                              |       |
| <b>Yürüyüş Sırasında...</b>                                                                                                |                              |       |
| • Merdivenlerde korkulukları kullanıyor mu?                                                                                |                              |       |
| • Uygun ayakkabı giyiliyor mu? Çalışanlar bir yere giderken dikkatle yürüyor mu?                                           |                              |       |
| • Asla acele etmeden ve zeminin kayganlığına dikkat ederek yürüyor mu?                                                     |                              |       |
| <b>Malzemeleri kaldırırken veya Kimyasalla Temas Sırasında...</b>                                                          |                              |       |
| • Uygun kaldırma teknikleri kullanılıyor mu? Gerekli yerlerde uygun kaldırma ekipmanları kullanılıyor mu?                  |                              |       |
| <b>Genel...</b>                                                                                                            |                              |       |
| • Müşterideki çalışma yeri güvenlik kuralları ve acil durum prosedürleri konusunda bilinçli mi?                            |                              |       |

|                                                                           |                |                     |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|
| • Kazaları ve kazaya ramak kala olaylarını hemen raporluyor mu?           |                |                     |
| <b>Toplam ‘Evet’ [E] ve ‘Hayır’[H]</b>                                    |                |                     |
| <b>Toplam Gözlemler [E+H]</b>                                             |                |                     |
| <b>‘Güvenli Davranış İndeksi (SBI)-----</b><br><b>[‘E’ / ‘E+H’ * 100]</b> | <b>%</b>       |                     |
| <b>Gözlemler, Yorumlar ve Aksiyonlar:</b>                                 | <b>Sorumlu</b> | <b>Bitiş Tarihi</b> |
|                                                                           |                |                     |
|                                                                           |                |                     |
|                                                                           |                |                     |
|                                                                           |                |                     |
|                                                                           |                |                     |

## KAYNAKÇA

AKINCI, Z. B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul 1998, İletişim Yayınları, s., 111.

ARGUN, Tanju, "ve Patron İnsanı Keşfetti", Milliyet İş Yaşamı ve İnsan Kaynakları Eki, 27 Aralık 1999,s.6.

Argun, Tanju “İnsan Kaynak Değildir” Excutive Excellence, Ocak 1999, Sayı:23

ASNA, Alaeddin, Public Relations, Temel Bilgiler, Der Yay., İstanbul 1993

ASNA, Alaaddin, Yönetim Halk İlişkisi, Amme İdaresi Dergisi, 1968, Cilt 1, Sayı 3- 4

AŞKUN, İ.C.(1989); “Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler” A.Ü.İ.İ.B.Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2

ATAMAN, GÖKSEL, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002

AYDEDE, Ceyda, Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2007

AYDEDE, C., Halkla İlişkiler Kampanyaları, MediaCat Yayınları, İstanbul 2002

AYTEKİN NUR ZİYAOĞLU, "İşletme İçi Etkili İletişim ve Uygulamadan Bir Örnek", MÜ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999

BALTAŞ, Z. ve BALTAŞ, A., Bedenin Dili, İstanbul 2001, Remzi Kitabevi

BARLOW, Janelle, "Her Şikayet Bir Ödüldür", Executive Excellence, Ağustos 1997, Sayı:5

BAŞ, İ. Melih, "Haberleşme", Verimlilik Dergisi, (1992), Sayı:4



BAYSAL, A. Can ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin: Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1996

BIÇAKÇI İlker, *İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirel Bir Yaklaşım*, MediaCat Yay., Ankara 1998

BOLAT, Ç., *İletişim ve Kişilerarası İlişkiler, Hemşirelikte Kuramsal Yaklaşımlar*, İzmir 1999, Üniversiteliler Ofset

BOGNER, Franz, “Dahili İletişim”, (çev: Ayla Saruhan), *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı:2, Nisan, İstanbul 1993

BOSTANCI, Gülderen, “Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas 1998

BOZKURT İzzet, *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, Ankara: Mediacat Yayınları, 2000

BÜLBÜL, A. R., *Uluslararası İletişim*, Konya 2000, Damla Ofset

CANAN ÇETİN, *Müzakere Teknikleri*, Beta yayınları, İstanbul, 2002

COLE A. GARY, *Management Theory/Practice*, 4th Ed. Dp Publications Ltd, London,1993

CÜCELOĞLU, D., *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul 2001, Remzi Kitabevi

Çalışanlarla Nasıl Etkin İletişim Kurulur, *İletişim Türkiye Dergisi*, Nisan-Haziran 1998, Sayı:5

ÇAMDERELİ, M., *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, İstanbul 2000, Çizgi Yayınevi

ÇİFTPINAR, B., “Çalışan İnsanların İletişim Dili”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s.82-87, Konya 2001

DALAY, İ., Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya 2001, Sakarya Üniversitesi

DIENSCHNEIDER, Robert L., J. Forrestal, The Dartneli Public Relations Handbook, (Boston: The Dartaeli Co., 1987)

DOĞAN Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1998

DÖKMEN, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul 2003, Sistem Yayınları

DÜŞÜKCAN, M., Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya 2003

EFİL, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul 1999, Alfa Yayınları

Encyclopedia Britannica, 1967, aktaran Nuri Tortop, Halkla İlişkiler, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003

ELAİNE BERKE, " Bir Daha Aldanmayacağız", Executive Excellence, Ağustos 1997, Sayı: 23

EREN, EROL, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2001

ERDEMLİ, SERAP, "Personel Memnuniyeti PR Departmanının Görevidir", PR Türkiye Dergisi, Haziran 1999, Sayı:12

ERTEKİN Yücel, Halkla İlişkiler, TODAİE Yayınları no: 259, Ankara 1995

FATMA AYANOĞLU, "İletişim ve Kurumsal İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmest", MÜ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

FİSKE, J., İletişim Çalışmalarına Giriş, (Çev. S. İRVAN), Ankara 1996, Bilim Sanat Yayınları

FRASER P. Seitel, The Practice of Public Relations, (London: MerrirPublishing Company, USA., 1987)

FRED LUTHANS, Organizational Behaviour, 7th Ed., McGraw-Hill, New York 1995

Global İnsan Kaynakları, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 18.02.2001

GÖKÇE, O., FİDAN, M. ve SUMMAK, E., Halkla İlişkiler Ders Notları, Konya 2001, Selçuk Üniversitesi İİBF.Yayınları

GÖKÇE, O., İletişim Bilimine Giriş, Ankara 1998, Turhan Kitabevi

GÖRAL, R., Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Konya, 2007, Yücedmedya Yayınları

GÜRDAL, Sahavet, Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul 1997

GÜRGEN, H. (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları

GÜRÜZ Demet ve F.Belma Güneri, ‘ Halkla İlişkiler Yönetimi’ Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 10, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 1997

HATİPOĞLU, Zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul 1993

HUNT G. JAMES, JOHN R. SCHERMERHOM, RICHARD N. OSBOM,  
Organizational Behaviour, 6th Ed, USA, 1982

[http://makinecim.com/bilgi\\_5924\\_Kurum İçi Halkla İlişkiler](http://makinecim.com/bilgi_5924_Kurum_Ici_Halkla_Iliskiler) (Erişim Tarihi:  
02.07.2010)

[http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla\\_iliskiler/mod  
uller](http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller)

[/kurum\\_ici\\_halkla\\_iliskiler.pdf](#) (Erişim Tarihi: 03.07.2010).

İdari Reform Danışma Kurulu Raporu, İdarenin Yeniden Düzenlenmesi-İlkeler  
ve Öneriler, Ankara TODAİE Yayını, 1972

İLAL, E., İletişim, Yıgınsal iletim Araçları ve Toplum, İstanbul 1997, Der  
Yayınları

İŞÇİ, Metin, Halkla İlişkiler, Der yayınları, İstanbul 2002

KADIBEŞEGİL Selim, Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, Tükemat A.Ş., İzmir  
1986

KAĞITÇIBAŞI, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul 1999, Evrim Kitabevi

KALMUS Michael (1998). “Intranet Werkzeug für Unternehmens und  
Infokultur”, PR Forum, Germany 1998

KAYAALP, İ., İletişimde İnsan Dili, İstanbul 2002, Bilge Kültür Sanat

KAZANCI, M., Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Ankara 1999,  
Turhan Kitabevi

KAZANCI Metin, Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi  
Yayınları, Ankara 1996

KAZANCI, Metin, “Halkla İlişkilerin Anlam ve İçeriği”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1986

KIRMIZI, H., Genel ve Teknik İletişim, Trabzon 2003, Dilara Yayınevi,

KİMBERLY GORMAN, *"Is Your Organization Communicating Effectively?"*, Public Relations Tactics, 1999, s.14, <http://www.prsa.org/Publications/magazines/Yactics/99%20hands%201.html> (12/05/2006)

KOCABAŞ, F., ELDEN, M. ve YURDAKUL, N., Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İstanbul 2002, İletişim Yayınları

KOÇEL TAMER, İşletme Yöneticiliği, 8.Baskı, İstanbul 2001

LESLEY, Philip, Lesley's Handbook of Public Relations and Communication, (Chicago: Probus Publishing Company, 1991)

LOUGOVOY Constantin, Halkla Münasebetler,(çev: Süheyl Gürbaşıkan), İstanbul Reklam Yayınları, İstanbul 1972

MARSHALL, Greg W.-Michaels, Charles E- Mulki, Jay P. Workplace Isolation: Exploring the Construct and Its Measurement”, Psychology and Marketing, Vol: 24, Issue: 3, March 2007

MCQUAIL, D. ve WINDAHL, S., İletişim Modelleri, (Çev. M. KÜÇÜKKURT), Ankara 1993, İmaj Yayınları

Milli Eğitim Bakanlığı, Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Ankara 2007

Motive Et Mucize Yarat, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 22.04.2001

MUCUK, İsmet, Modern İşletmecilik, 14.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003

NAZİK, M.H. ve BEYAZIT, A., İnsan İlişkileri ve İletişim, İstanbul 1981, Yapı Pa yayınları

- OXLEY, Harold, The Principles of Public Relations, (London: 1987)
- ÖNAL, Güngör, Halkla İlişkiler, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2000
- ÖZGEN, Ebru, Çalışanım Sen Çok Yaşa, Derin Yayınları, İstanbul 2011
- PAKSOY, Arzu ÇEKİRGE, Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları, İstanbul: Rota Yay., 1999
- PAKSOY, M. ve ACAR, A. C., Örgütsel iletişim, Eskişehir 2000, Açık öğretim Fakültesi Yayınları
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta, Halkla İlişkiler Giriş, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, İstanbul 1993
- RICHARD KOONCE, "Fostering Better Communications at Work", Training & Development, cilt 50, sayı 10, 1996
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1991,
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İşletmelerde Halkla ilişkiler, Genişletilmiş 4. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yay., 1998
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1977, ss.14-15'den Birsen Küçük, "İşyerlerinde İç iletişim", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992)
- SABUNCUOĞLU, Z., İşletmede Halkla İlişkiler, Bursa 1992, Rota Ofset
- SAPANCALI Faruk, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, 1993, Sayı:4
- SARUHAN, Ayla, "Dahili İletişim", Marmara İletişim Dergisi, Nisan 1993, Sayı:2

SEÇİM, H. ve COŞKUN, S., Halkla İlişkiler, Eskişehir 1996, Anadolu Üniversitesi Basımevi

SELÇUK Yaşar, Başarmak Hem Kolay, Hem de Zordur, Tükelmat A.ş., İzmir 1999

SEZGİN, M. (2007), Halkla İlişkiler, Konya: Yücemedy Yayınları

SOLAKLAR ,Yasemin, "İnsan ve Organizasyon Bütünleşmesinde Halkla ilişkiler," (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996)

SOLMAZ, B., Kurumsal söylenti ve Dedikodu, Konya 2004, Tablet Kitabevi

SOYSAL Mümtaz, 100 Soruda Anayasanın Anlamı, İstanbul, gerçek yayınevi, 1979

STEPHEN COVEY, Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, çev. Gönül Suveren, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002

ŞENER, Sami, Halkla İlişkiler, Sakarya: İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayını, 1992

ŞENCAN, Hüner, "Etkin Yönetim İçin İletişimi Nasıl Geliştirebiliriz", Aktif İnsan Dergisi, 1999, Sayı:42

SUMMAK, M. Erhan, “Kamu ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2001

TENGİLİMOĞLU, D. ve ÖZTÜRK, Y. (2004), İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara 2004, Seçkin Yayıncılık

TİKVEŞ, Özkan, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık, Beta Yayınları, İstanbul 2005

TOPALOĞLU, M. ve KOÇ, H., Büro Yönetimi, Ankara 2002, Seçkin yayıncılık

TORTOP, Nuri, Halkla İlişkiler, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara 1998

TORTOP Nuri, Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler, TODAİE Yayını, Ankara 1975

TORUM, Nilay, "Çalışanlar Kurumumuzun Aynasıdır", PR Türkiye Dergisi, Haziran 1999, Sayı:12

TUTAR, H., YILMAZ, M. K. ve ERDÖNMEZ, C., Genel ve Teknik İletişim, Ankara 2005, Nobel Yayın Dağıtım

TUTAR, HASAN, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003

UYSAL Birkan, "Yönetmel Duyarlılık ve Halkla İlişkilere Etkisi", Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1985, Cilt:18, Sayı:1

UYSAL Birkan, "Halkla İlişkiler: Bir Değerlendirme", Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1983, Cilt:16, Sayı:3

UYSAL-Sezer Birkan, " Halkla İlişkiler: Katılımdan Tanıtıma", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, cilt 1, Ankara 1995

UYSAL Birkan, Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler, TODAİE Yayınları, no:287, Ankara, 1998

ÜLKER, İ. Hakkı, "Kamu Kesiminde Halkla İlişkiler", Bolu Yüksek Okullar Dergisi, 1989

WILFRED Howard, Tfee Practice of Public-Relations, (London: T988)

Webster, Frederick E., Marketing Communication-Modern Promotional Strategy, The Ronald Ress Co., New York 1971



WHITE, John, How to understand and "Maaage Public -Esl&tions (London: Business Boks Ltd. 1995),

William Uqueux, Les Relations Publiques, 1973, aktaran N. Tortop, 2003,

WINNER, Paul, Effective PR Management, 2.b. (London: Kogan Page Ltd. 1990),

YALÇIN, A. S., Personel Yönetimi, İstanbul 2002, Beta Yayınları,

YALÇINDAĞ Selçuk, "Kamu Sektöründe Halkla İlişkiler Uygulamaları" Halkla İlişkiler Sempozyumu'87, TODAİE,Ankara, 1987,

YALÇINDAĞ, Selçuk, "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler", Amme İdaresi Dergisi, 1980, Cilt 19, Sayı 1,

YALÇINDAĞ, Selçuk, Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler, 1.Baskı, T.O.D.A.İ.E Yayınları, Yayın No: 275, Ankara 1996,

Yatırım Yok Verim Yok, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, Ocak 2000,

YATKIN, A., Halkla İlişkiler ve İletişim, Ankara 2003, Nobel Yayın Dağıtım,

ZILLIOĞLU, M., İletişim Nedir, İstanbul 2003, Cem Yayınevi

