

HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN KURUM İÇİ İLETİŞİM ARACI OLARAK KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖNERİ

Tuğçe GÜREL^(*)

Özet: Günümüzde kuruluşlar için rekabet koşulları ağırlaşmakta; rekabet, farklılık oluşturabilecek kurumlar arasında yaşanmaktadır. Kurumsal iletişimin birincil hedef kitlesini, iç gruplar oluşturmaktadır. Çalışanların artık kurumdan maddi beklentileri haricinde manevi beklentileri daha ağır basmaktadır. Talepleri giderilemeyen çalışanlarda; verim düşüklüğü, iş aksatma vb. durumları gözlemlenmektedir. Hedeflenen; çalışanların bilgi, tecrübe ve becerilerinin iş süreçlerine yansıtıldığı ve sadakatin gözlemlendiği bir sistem oluşturmaktır. Bu çalışmada iç hedef kitle kavramına ve gelişen iletişim araçlarına odaklanılacaktır. Yapılması planlanan bu araştırmanın amacı; hizmet içi eğitimlerin kurumsal iletişim sürecinde algılanmasına ilişkin bir durum saptaması yapmak ve yine hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmasına yönelik bir öneri ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler : Hizmet içi eğitim, kurum içi iletişim,

Abstract: Today, rivalry conditions are getting severe for establishments; rivalry, is taking place between the corporations which could form differences. The internal group that takes important place of corporate communication. The moral expectations of employees are more important than the materialistic expectations any longer. At the employees whose demands could not be responded; low productivity, to hinder work in time etc. conditions are observed. Objected is; to form a system which the employee's knowledge, experiment and their skill reflected to their labor process and to form a system that loyalty is observed. In this study to interior target group and developing communication equipment will be focused. The target of the observation is to offer a suggestion for the usage of the interior trainings as a corporate communication tool.

Key Words : Interior training, corporate communication

I. Giriş

Günümüz kuruluşları için hem ulusal hem de yerel pazarlarda rekabet koşulları ağırlaşmıştır. Hemen hemen tüm ürün ya da hizmetler için; üretim teknoloji ve süreçleri ile bayi ve satış kanalları birbirleriyle eş düzeyde yarışır hale gelmiştir. Artık rekabet, hedef gruplar üzerinde öncelikle ürün tasarım aşamasında sunulan yaratıcı fikir ve uygulamalar ile farklılık oluşturabilecek kurumlar arasında yaşanmaktadır. İletişim profesyonelleri için gelişen ve değişen pazarlarda öne çıkan ise, hedef kitlelerin özellikleri ve beklentileri olmuştur. Kurumsal iletişimin hedef kitlesi temel olarak; iç (dahili) ve dış (harici) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu çalışmada son yıllarda değer kazanan iç hedef kitle kavramına ve bu kavramla gelişen iç iletişim araçlarına odaklanılacaktır.

^(*)Yrd. Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi

Çalışanların, tasarım, üretim, satış ve hatta kurumsal itibar üzerinde ne kadar etkili bir güç olabileceği yeni yeni anlaşılmaktadır. Değişen iş gücü profilleri çalışanların, işyerlerinden taleplerinin farklılaşmasına yol açmıştır. Artık çalışanların kurumdan maddi beklentileri haricinde; saygınlık, kararlara katılma, iş tatmini gibi manevi beklentileri daha ağır basmaktadır. Manevi talepleri giderilemeyen çalışanlarda ise önce verim düşüklüğü sonra iş aksatma son aşamada ise iş değiştirme durumları gözlemlenmektedir. Bu veriler rehberliğinde kurumsal iletişim süreçleri tasarlanmalı, bilgilendirici, sürekli ve formal yollardan iç hedef kitlelerle iletişim kurulmalıdır. Kurumlar için artık önemli olan kurumsal amaçlarla çalışanların amaçlarının birlikte var edilebilmesidir. Bu sürecin ilk adımı çalışanların; kurumu, amaç ve hedeflerini, iş yapış biçimlerini, kurumiçi sosyal yapıyı tanıması, kurum kültürünü benimsemesidir. Gürgen, kurumlar açısından iletişimin pek çok işlevi olduğundan bahsetmektedir. Ona göre kurumlarda iyi bir iletişim olmadan, kurum üyelerinin faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleşeceği için kurumsal amaçlara ulaşmak mümkün olmaz (1997:25). Kurumsal sistemin içselleştirilmesi, örgütsel kültür çerçevesinde tutumların istenen yönde değiştirilmesi için örgüt içindeki insanların grup etkisi ve sosyalleşme süreçleri de rol oynamaktadır. Yukarıda çalışanların üretim ve hizmet süreçlerine katılmasının öneminden bahsedilmiştir. Bu önem, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren otellerde çok daha yüksek derecelere ulaşmaktadır. Sektörün vaadettiği hizmet ve iş yapma biçimlerinin özelliği bu dereceyi belirlemektedir. Gelen konuklarda yani müşterilerde “ev” duygusunun yaratılması için birçok çalışma gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar oda tasarımlarından, sunulan hizmetlere kadar geniş bir yelpazede tasarlanmaktadır. Otelcilik dünya üzerinde birçok yerel ve uluslararası zincirin faaliyet gösterdiği bir sektör olma özelliğini taşımaktadır. Şehirlere ya da tatile odaklanarak yapılan yatırımlar, sezonluk açık olan tesisler, dünya çapında rotasyonun yapıldığı zincirler bu sektörün kendine has özelliklerden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da çalışanların diğer sektörlerdeki çalışanlardan farklı koşullara sahip olmaları durumunu ortaya koymaktadır. Ülkemizde ki, Akdeniz ve Ege’de başka şehir veya ülkelerden gelmiş olmaları nedeniyle, ailelerinden ayrı lojmanda yaşayan, vakitlerini tesis içinde geçiren çalışanlar da diğer sektörlerle göre farklı değerlendirilmelidir. Ayrıca otellerin 24 saat “açık” işletmeler olması da çalışanların mesaieleri yönünden farklı durumuna işaret etmektedir. Çalışanlar kurumun aynası olarak düşünülebileceğinden, onlar, otellerde hedef gruplarla iletişim süresince kurum kültürünü de yansıtacak; konukların karşılanması, hizmet kalitesi, sorun çözme yaklaşımları konuklar üzerinde otelle ilişkin algıyı oluşturacaktır.

Gelişen teknolojiyle ve kurumlar için iç hedef kitlelerin birincil gruplar olarak algılanmaya başlamasıyla birlikte iç iletişime yönelik projeler artmış, çeşitlenmiş ve yaratıcı bir duruma dönüşmüştür. Bu aşamada kurum içi çalışanlara ulaşan her araç önem kazanmış ve yeniden formatlanarak kurumsal

iletişim sürecinin içinde stratejik planlama gerektiren bir uzmanlık alanı haline gelmiştir. Yapılması planlanan bu araştırmanın amacı; hizmet içi eğitimlerin kurumsal iletişim sürecindeki algılamasına ilişkin bir durum saptaması yapmak ve yine hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmasına yönelik bir öneri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda ülkemizde 4 tatil köyü ile hizmet vermekte olan uluslar arası bir zincirde gerçekleştirilen bir eğitim programına katılan yöneticiler örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma planlandığı gibi gerçekleştirilmiş, önceden hazırlanan anketler katılımcılara uygulanmış ancak elde edilen verilerin ortaya çıkarttığı sonuç başka bir durumun teşhisine ve yeni soruların gündeme taşınmasına neden olmuştur.

II. Kurum İçi İletişim Kavramı ve Kurum İçi İletişimde Hedef Kitlelerin Tanımlanması

2000’li yıllarda teknolojiyle gelişen iletişim araçları neredeyse, dünya üzerindeki her hedef kitleye anında ve etkileşimli ulaşım olanağı tanımaktadır. Ancak bu olanakların tüm ürün ve hizmetler için sağlanması rekabet ortamının da genişlemesine yol açmış, kurumlar için iletişimi her boyutuyla vazgeçilmez kılmıştır. Kurumsal iletişim süreçlerinde önemi anlaşılmaya başlayan bir başka etkenin de kurum içi hedef gruplar olduğu düşünülmektedir. “*Fortune Magazin’e göre, Amerika’da top 200 “en beğenilen” şirket, iletişim bütçelerinden kayda değer bir kısmını -% 50’den daha fazla- çalışan iletişimine ayırıyorlar*” (Fraser, 2001:374). Bu aşamada kurum içi hedef grupların daha net analiz edilebilmesi için kimlerden oluştuğunu tanımlamakta fayda olacaktır. “*İç hedef kitle denildiğinde sadece çalışan personel anlaşılmamalıdır. Personelin dışında işletmenin ortakları ve sendikalar da iç hedef kitle kapsamı içinde yer alırlar*” (Sabuncuoğlu, 1996: 81). Kurum içi hedef kitle denildiğinde akla ilk gelen grup çalışanlar olmaktadır. “*Çalışanlar, birbirinden farklı birçok insanı bünyesinde barındıran bir paydaş grubudur. İşçiler, yönetim kurulundaki idareciler, şirket içinde üretim, idare veya hizmet gibi farklı işlevleri katkıda bulunanların hepsi çalışanlar topluluğunun birer üyesidir*” (Theaker, 2006:228). Ancak kurum içi hedef kitleler sadece bu gruplarla da sınırlanamaz. İç hedef kitlelere; kurumdan emekli olanlar, hissedarlar, bayiler, satış kanalları ve aileleri de dahil edilmelidir. Bu gruplar, kurum sözcüleri olmaları gibi bir avantaj sunmaları açısından dış hedef kitlelerden farklı konumlandırılmalı; kurumsal iletişime önce iç hedef kitlelerden başlanmalıdır.

Frank ve Brownell’in (1989) görüşleriyle birlikte Dolphin, iç iletişimin bireyler ve gruplar arasında değişik düzeylerde ve değişik uzmanlık alanlarında alış veriş olarak tanımlamış ve bu alış verişlerin organizasyonun ve günlük aktivitelerin koordinasyonunu tasarlamasını amaçlamıştır (2005:172). Kurum içi iletişim önemli bir görev olarak kabul edilmeli özellikle, rekabet ortamında değer kazanan iç hedef kitle üzerinde etkili bir araç olarak düşünülmelidir. “*Kurum felsefesinin, kurumsal hedef, görev ve düşüncelerin iletilmesi çalışanlara yönelik iletişimin temel görevidir*” (Okay, 1999:181). Kurum içinde

dikey, yatay çalışma biçimlerinin; kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlara yansıtılması ve bu doğrultuda iş süreçlerinin planlaması; kurum içinde çatışma yaşanmaması, motivasyonun ve üretimin maksimum ve yenilikçi olması, olumlu rekabet ve saygıya, güvene dayanan iş ortamının sağlanabilmesi ve kurumsal aidiyet duygusunun yaratılabilmesi için kurum içi iletişim kanallarının etkin kullanılabilmesi gerekmektedir. Çift yönlü iletişimin düzenli işletilebilmesi, karşılıklı güven ve bilgi akışının sağlanması konusunda önem taşımaktadır. Güven ve bilgi paylaşımı “çalışan sadakati” yaratılmasında önemli bir kriterdir. Denny Grunig, W. Jeffers ve David Bateman’ın belirttiği gibi “1970’li yıllarda halkla ilişkiler uygulamaları içinde önemli bir yer tutmaya başlayan çalışanlarla iletişim, modern anlamda I. Dünya Savaşı ve özellikle II. Dünya Savaşı yıllarında, -sanayi kuruluşlarının savaşı destekleme çabaları sırasında- işletmelere sadakatle bağlı olmayan çalışanların varlığının anlaşılmasıyla önem kazanmaya başlamıştır” (aktaran Peltekoğlu, 2001:340). Gitgide önem kazanan “çalışan sadakati” kavramı, diğer iş olanaklarına rağmen çalışanlardan bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda maksimum verimin alınabilmesinin odağında yer almaktadır. “Örgüt içi Halkla İlişkiler, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırmayı amaçlar. Verimli üretim için çalışanın kurumuyla barışık olması öngörülmektedir. Çalışanın ekonomik anlamda görece tatmin edilmesi, mesleki saygınlığının gözetilmesi ve kurum içi enformal iletişimin artırılması (ast-üstün birlikte olduğu gezi, eğlence vb.) gerekmektedir” (Bıçakçı, 2000:125). Bununla birlikte Cutlip, Center ve Broom makalelerinde, değişim gösteren iş gücünden ve kurumların asıl kaynakları olan insanın gelişimi için güçleri arttırdığından ve çalışanlara yönelik çoğu konunun satışı direkt olarak etkilemesinden bahsetmektedirler (2000 : 79-80).

Kurumu, hem içeriden hem de dışarıdan gözlemlene olanağına sahip olma özelliğini taşıyan yukarıda sınırları tanımlanan hedef grupların zihninde oluşan kurum imajı da bu nedenle önem taşımaktadır. “Çalışanlara yönelik halkla ilişkiler, şirket içi iletişimi hedefler. Çalışanları kurumun çalışmalarından, hedeflerinden varsa sorunlarından haberdar ederek, takım ruhu oluşturmaya, kurum bilincini yerleştirmeyi amaçlar. Bunun için şirket dergisi çıkarmak, çalışanların kaynaşmalarını sağlamak için personel geceleri organize etmek, piknikler düzenlemek, oryantasyon programları hazırlamak, ayın en başarılı çalışanını seçerek ödüllendirmek gibi motivasyonu ve iletişimi artıracak çeşitli etkinlikler yapar” (Paksoy, 1999:45). Kurum içi iletişim aynı zamanda kurumsal imajla da bağlantılıdır. “Kurumsal kültürü üreten çalışanların kurumsal davranışları, manalı bir şekilde kurumun imajına katkıda bulunmaktadır” (Newsom vd., 2004:102). Bu işletme yönetiminde de iletişim yönetiminde de uzun yıllarda üzerinde mutabık kalınan bir konu gibi görünmektedir. İçeride verilen mesaj dışarıya verilen mesaj gibidir. Bir IABC çalışmasında çalışan iletişimi “içinde çalıştıklarını organizasyonun vizyonu değerleri ve kültürünün güçlendirilmesi için çalışanlar arasında bir anlayış ve davranış yaratma amaçlı bilgi paylaşım süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu

süreç sayesinde çalışanlar şirketin mesajını dışarıdan kişilere aktarabilirler. Doğru uygulanan çalışan iletişiminin en önemli katkısı yeterli ve üretken çalışanlara sahip olmaktır. Bu sayede müşterilerle, yatırımcılarla ve halkla pozitif iletişim sağlanmaktadır (Gillis 2007: 29).

Kurum içi iletişim; öncelikle konunun önemini kabul eden yönetimin, en üst düzeyden başlayarak liderliğinde planlamayı ve yönetilmeyi gerektirecek kadar önemli bir konudur. Özellikle çok uluslu yapılara bürünen yönetim biçimlerinde liderlerin yaklaşımları iç iletişimde yapıtaş konumundadır. Bu doğrultuda Milorad M. Novicevic ve Michael Harvey'nin makaleleri; ticari kurumların globalleşen yapısının operasyonel etkileri haricinde ki, kurumsal üst yönetimin stratejik liderliği ile insan kaynaklarının rollerine odaklanmaktadır (2001:1251-1268). Liderlerin, çalışanları hizmet tasarım ve üretim süreçlerine katmalarında ilk adım bilgilendirme gibi görünmektedir. *“Çalışanların, şirkete ilişkin sorunları, gelişmeleri ve şirketin hedeflerini iyi bilmesi ve benimsemesi, çalışanları (şirket içinde ve dışında) şirketin gönüllü elçileri haline getirecektir. Şirket politikaları üretilirken çalışanların görüş ve önerilerine başvurulması, onların şirket faaliyetlerine katılımını arttıracaktır”* (Theaker, 2006:229). Çalışanlar sadece sözcü olmaları nedeniyle önem arz etmemeli; iletişimin çift yönlü işleyen bir süreç halinde planlanmasıyla, kurumun mevcut durumu, hedefi vb. anlatılırken, iç hedef gruplardan da bu doğrultuda görüş ve önerilerinin istenmesi, katkılarının sağlanması hedeflenmelidir.

Stephen Windsor-Lewis genel olarak çalışanlardan yirmili yaşlarda olanların deneyim peşinde olmasından ancak sosyal yaşam-ış yaşamı dengesinden ödün vermek istemediğinden bahseder. Çalışanların 30 yaşına bastığında ise kariyerinden ne beklediğini bilmesine, orta sınıf yöneticiliğe terfi etme beklentisine, daha uzun saatler çalışmayı göze almasına ve daha fazla sorumluluk alma isteğine vurgu yapar. Ona göre bu grup daha yerleşik bir sosyal yapı içindedir fakat işi önceliklidir. Bu durum bilginin doğru şekilde algılanmasını sağlamak için kime ne söylememiz ve ne zaman söylememiz gerektiği ile ilgili bir yol göstericidir. Yazar, iletişimciler için dersin açık olduğunu, izleyicilerinizi tanıyın ve iletişim tarzınızı ve metodunuzu bilgi yoluyla oluşturun ifadeleriyle aktarmaktadır (2006:15). Bugün çalışanlar, sadece zam ve terfi olanaklarını değil; kurumun yatırımlarını, gelecek planlarını, kendi planları ile örtüşüp örtüşmediğini, kendilerinin bu planın neresinde olduklarını, kurumlarının insan kaynakları politikalarını, haklarını, iş geliştirmeye yönelik ne yapabileceklerini ya da kendilerinden neler beklediğini, kurumun mevcut durumunu ve geçmişini, güncel konular karşısında kurumsal konumu, kârlılığı, kısaca önem verdiği herşeyi zamanında bilmek istemektedirler. *“Çoğu çalışan için değerli hissetmenin anahtarı, maaş ya da diğer menfaatlerden daha çok, daha güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olan iş yaşamlarının kalitesi – yönetimden gelen mesafe ve artan iletişim- dir”* (Newsom vd., 2004:96). Günümüz çalışanları başarılı olmaya odaklanmışlardır. Bunun için de kurumunu iyi tanımalı ve anlamalıdır. Yıldırım Becerikli'nin ifadesine göre *“... örgüt içi*

iletişim üç boyutludur. Yukarıdan aşağı iletişimle hiyerarşik bir düzenleme içinde bilgilerin aktarımı sağlanırken, aşağıdan yukarıya iletişimle demokratik ve daha katılımcı bir örgüt yönetimi modelinin de kapısı aralanabilir. Genellikle ihmal edilen ya da farklı birimler üzerinde iktidar kurma amaçlı olarak kullanılan çapraz iletişimde; çalışanların aynı örgütün ortak amaçlarına hizmet etmeleri gerektiğini hatırlatması ve eş güdümlü dahilinde bir çalışma yürütülmesini kolaylaştırması açısından oldukça önemli bir rol üstlenmektedir” (bkz. Ertürk, 2007:103). Kurumların gelenek ve tecrübelerinden oluşan ve tutumlarını, iş yapış biçimlerini, yatırımlarını vb. belirleyen kültürleri vardır. Başarı için bu kültür, çalışanlarca da benimsenmelidir. “...örgütsel kültür, çalışma gruplarında, öne çıkan hakim değerlerden, yol gösterici felsefelerden ve örgütsel ortama egemen olan duygusal iklimden oluşan ortak davranış normları ve davranış benzerliklerinin bir toplamıdır. Bu ortak normlar ve değerler, örgüt üyelerinin peşinen kabul ettikleri ve çoğunlukla farkında olmadan uyup uyguladıkları davranış örüntüleri meydana getirirler” (Oktay a, 1996:334). Kurumsal kültürün çalışanlara aktarılması, onları verimli çalışmaya iterek performansları etkileyecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, sorun çözme yaklaşımlarına yansiyacak, motivasyon sağlayacak ve iş ahlakının sağlanması gibi konularda rehber olacaktır. Kurumların kendilerine has kültürleri vardır. Bu kültür bazen yazılı bazen yazılı olmayan ve kurumun, kurumda çalışan kişilerin profilini de ortaya koymaktadır. Kültürün çalışanlara anlatılması aynı zamanda çalışanların kurum kültürü doğrultusunda sosyalleşmesi olanağını da oluşturur. “İnsanları işyerlerinden ayrılmaya yönelten oraya ait olmadıkları duygusunu yaşamalarıdır. Kendilerinden bilgi saklanan çalışanlar, kuruluşlarıyla aralarında bağ kuramazlar” (Barutçugil, 2004: 470).

Günümüzde birbirinden çok farklı; ırka, dine, cinsiyette, aileye, eğitime, kültürel altyapıya vb. sahip çalışanlar işletmelerde “farklılıkların yönetimi” çatısı altında verimlilik sağlamaya çaba göstermektedir. Bu nedenle kurumlar, bütünü halkası olan çalışanlarda, “tek ses” kültürünün yaratılması için her türlü iletişim olanağı ve aracının kullanması gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Kurumlarda çok kültürlülük ve motivasyon konularında çalışmaları olan Jinsoo Terry, 2050 yılında ABD’nin nüfus yapısından bahsetmekte, kültürel farklılıklar, dil değişiklikleri nedeniyle kurumsal yönetim ve insan kaynakları alanlarına yönelik uyarılarda bulunmaktadır (2006:37). Yurtdışında yayınlanan makale ve çalışmalar araştırıldığında; çok kültürlü kurumsal yapılar vb. alanlarda birçok esere rastlanmaktadır. Jeremy Buultjens ve Grant Cairncross, Avustralya’nın kuzey sahil bölgesinde 8 tesis ile - ekonomiye olan etkileri nedeniyle- turizm sektörüne yönelik mülakatlara dayalı bir araştırma gerçekleştirmiş ve elde ettikleri verilerle uluslararası franchise tesislerin, Avusturalya’lı yatırımcı ve yöneticilerin tesislerinden daha geniş oranlarla çalışan ilişkileri stratejisi uyguladıklarından bahsetmişlerdir (2004:121). Ülkemizdeki toplumsal ve kurumsal yapıların henüz bu düzeyde farklılıklar

göstermiyor olmasına rağmen; üretim ve yönetim düzeyindeki personel yapılarındaki farklılıklar, uluslararası kurumlarda çalışanların farklı geçmişleri ve global rotasyon olanakları, günümüz iş dünyasının tartıştığı ve yakından takip ettiği “y kuşağı”nın iş yaşamına dahil olmasıyla yaşanan değişimler, “iç iletişim” kavramını gündeme taşımaktadır.

III. Kurum İçi İletişimde Kullanılan Araçlar

Kurum içi iletişimin, işletme yönetiminde taşıdığı önem konusunda son yıllarda yazılar yazılmaktadır. Aynı şekilde ele alınan diğer bir konu da kurum içi iletişim sürecinde kullanılan araçlar alanındadır. Geçmişte iç iletişim süreçlerinin yönetilmesinde kullanılan tekniklerin, bugün daha yaratıcı ve profesyonel uygulamalarla çeşitlendirildiği gözlemlenmektedir. *“İletişim direkt (yüzyüze) veya vasıtalı olabilir. Yüzyüze iletişim, kişilerarası görüşmeler, toplantılar, briefing’ler veya eğitim ve motivasyon programları vasıtasıyla yürütülebilir. Vasıtalı iletişim ise, özel yayınlar, kurum dergisi veya gazetesi, raporlar, memorandum’lar, mektuplar, audio-visual teknikler ve araçlar, video ve slayt gösterileri, telefon, bilgisayar-ağı iletişimi, elektronik posta gibi araçlarla yapılabilir”* (Oktay b, 1996:163). Kurumsal iletişim sürecinde geçmişten bugüne ayrıca; kapalı devre TV yayınları, posterler, dilek kutusu, konferans call’lar ve soru formlarının kullanılmasına da devam edilmektedir. *“... kurum içinde çalışan personele kurumla ilgili ve gelişmeleri anında yansıtan bilgileri açık iletişim kanalları ve etkin araçlarla iletmek gerekir. Burada işletme gazeteleri, broşür, el kitapçığı, genelge, sirküler, duyuru tahtaları, raporlar, fotoğraf, film, slayt, video ve mektup, telefon gibi görsel, yazılı ve işitsel araçlar diğer yandan ikili görüşme, toplantı, konferans ve seminer gibi sözlü iletişim araçları yaygın olarak kullanılır”* (Sabuncuoğlu, 1996:82). Çalışanlara yönelik hazırlanan el kitapları da bu süreçte kurumun politikaları, kural ve talimatlarına odaklanılarak kurumun kültürü tanıtılmak için iç iletişim sürecinde kullanılmaktadır. Basılarak yayınlanmaya devam eden araçlardan yıllık raporların hazırlığı uzun süre almaktadır. *“Yıllık raporun sorumluluğu iki kişi tarafından paylaşılmalı; iletişim uzmanın baskının karakterinden sorumlu olmalı ve üst düzey yönetici de içeriğin sorumluluğunu temsil etmeli”* (Newsom vd., 2004:299). Bu raporlar, çalışanlar, hissedarlar, ortaklarla vb. olduğu kadar, günümüzde kurumların web sayfalarında da yer alarak dış hedef kitlelerle de paylaşılmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte kurum içi iletişimde “on-line iletişim” adı verilebilecek iletişim araçları gündeme gelmiştir. Bunlar; e-posta, voice mail, intranet, on-line newsletter vb. sıralanabilmektedir. Intranet, yönetim ve çalışanlar arasında hızlı, çift yönlü, frekans sıklığı olanak tanıması ve etkin bilgi alışverişi sağlaması açısından önem kazanmaktadır. *“Intranetle birlikte tüm çalışanlar: kurumun finansal durumu hakkında bilgi alabilir, proje programlarını güncelleyebilir, bilgisayar bülten panosundaki mesajları değiştirebilir, daha sık danışabilir ve beyin fırtınası ve çalışma takımları için canlı “ chat ortamlarına” dahil olabilirler”*

(Fraser, 2001:315). Günümüzde kurum içi yazışmalar da, mail ortamında yayınlanan memolar olarak yaygınlaşmıştır. Ancak; çeşitli nedenlerle hazırlanan memolarda, ana fikrin net olarak yer aldığı, sonucunda beklenenlerin açıklandığı, gerekli ise zaman planının yer aldığı format konusunda bir değişiklik olmamıştır. İç iletişim planlamasında, kurum dışı hedef kitlelere yönelik olarak kullanılan araçların da kullanılabilmesi unutulmamalıdır. Bunlara örnek olarak; kitap, sergi, müze, pul, panel, toplantı, CD-Rom'lar da sıralanabilir. *“Coca Cola 1990'da Atlanta'da müze açtığı müzecilik işine geç kalmıştı. BMW ve Mercedes Benz, her ikisinde Almanya'da otomobil müzelerine sahiptirler”* (Newsom vd., 2004:243). Müzeler; kurum kültürünün, tarihçe ve pazarda kendini konumladığı yerin aktarılması açısından önemli mesaj oluşturmaktadır.

Günümüzde; kurumsal gelişim süreçleri planlanmakta, şirketler büyüdükçe çalışan yapısı değişmekte, bilgi yönetimi kazandığı önemle çalışma biçimleri de etkilemektedir. Bu değişim, çalışanlardan maksimum verimin sağlanabilmesi için gerçekleştirilen projelerin de yaratıcı bir platformda değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bugün daha çok önem kazanan kurumun kontrolünde sosyalleşme ve bilgilenmek gibi görünmektedir. Örgütsel iletişimde kullanılan araçlarla; müzik grupları kurma, tiyatro sahneleme gibi hobilerin desteklenmesi, sosyal derneklerin kurulmasına destek verme, çeşitli servislerin verilmesi (kurum içinde doktor, spor alanları, kreş, hukuk danışmanı vb), dönemsel iş rotasyonunun sağlanması, birlikte sosyal sorumluluk projelerinde yer alma gibi “kurumla” daha çok vakit geçirme hedeflenmektedir. *“Etkili bir iletişim, örgüt-içi eğitim ve motivasyon programları, halkla ilişkiler danışmanının diğer ilgili birimlerle (Personel, İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri, Eğitim, Reklam) işbirliği içinde yürütmesi gereken faaliyetler olup, kuruluş yayınlarının da bu süreçte önemli katkıları bulunmaktadır”* (Oktay b, 1996:161). Bugün kurum içi eğitime yönelik bir proje olan “Turkcell Akademi”, “Tefal Koleji”, Liderlik Programı'nın bir parçası olarak değerlendirilebilecek olan “Alarko İstikbal Kulübü”, sosyal sorumluluk uygulamalarının kurum içi iletişimde bir örneği olarak kabul edilebilen “Pfizer Toplum Takımı” konuya ilişkin örnekler olarak sıralanabilir. Koç Holding'in çalışanların üretim süreçlerine yönelik projelerini paylaştıkları bir platform olarak “Yılın En Başarılı Koçluları”, kişisel gelişimi destekleyen projeleriyle “HSBC People” ve Yapı Kredi Çalışanları'nın aileleriyle katıldığı “Unicredit Sanat Günü”, Hugo Boss'un “Mor Çatı Dayanışma Derneği” ve “CitiGroup Global Gönüllü Projesi” de örnek olarak gözlemlenmiştir.

Çalışanlara yönelik gerçekleştirilen; araştırma ve memnuniyet anketleri, çalışanlarla eşit yakınlıkta yönetim yaklaşımı, açık ve zamanında iletişim, iç iletişim süreçlerinde güven ve saygı ile birleşerek kurum kültürü yansıtır. İletişim süreçlerinde hangi araçların ve tekniğin kullanılacağı ise iletişim kurma amaçları belirlendikten sonra seçilmelidir. Bu süreçte özel amaçlı toplantılar, bölüm ziyaretleri, kurumsal davetler, geziler, yıllık toplantılar, spor turnuvaları,

dönemsel kutlamalar, ünlülerin katıldığı etkinlikler (bayi toplantıları vb.) iç iletişimde etkinlik yönetiminin etkisini göstermektedir. *“Törenler, iş yaşamındaki tüm alanlarda birleştirici, pekiştirici ve destekleyici bir nitelik arz eder: Tanıtım, ödüllendirme, kalite, takım çalışması ve yönetim becerilerinde... Tören ve kutlamalar, kültürün tamamlayıcı bir unsuru ve daha önce belirtildiği gibi bir topluluğu birarada tutan sembolik bir yapıştırıcıdır”*(Deal ve Key, 2000: 31). Günümüzde çalışanların kurum markası üzerinde önemli etkilere sahip olduğu kabul edilmektedir. Farklılık ise, insan kaynağını nasıl daha etkin kullanılabileceği üzerine kurulmaktadır. Bugüne kadar adından çok bahsedilmemiş olan “eğitim” ve eğitimin hizmet ettiği amaçlar ve yöntemleri konusu da, iç iletişim sürecinde önemli bir araç olarak bu kapsamda değerlendirilmelidir.

IV. Kurum İçi İletişimde “Eğitim”in Yeri

Kurumsal iletişimin ilk aşamasının kurum içi hedef kitlelerden başladığından önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Bu aşamada karşımıza çıkan bu süreçte, hizmet içi eğitimlerin ne şekilde konumlandırılacağı sorusu olacaktır. Hizmet içi eğitimler temel olarak iki başlık altında toplanabilir;

1. Kurumsal bilgilerin (yatırım, hizmet alanları, hedefler, iş süreçleri ve iş yapış biçimleri, gündem konuları ve kurumsal tavır vb.) aktarıldığı eğitimler
2. Mesleki eğitimler (mesleğe yönelik gündemdeki yeni gelişmeler, iş yapma biçimindeki değişimler, iletişime yönelik eğitimler)

Yukarıda ilk maddede yer alan eğitimden kastedilen, kültürün yansıtılması amacıyla kurumsal bilgilerin yer aldığı, daha çok kuruma yeni katılanlara yönelik ya da sene içinde belli periodlarla bilgilendirme yapılması amacıyla düzenlenen eğitimlerdir. Örgütsel eğitim işe yeni başlayanlara, zaman kaybetmeden adapte olmaya odaklanan uyumlandırma sorumluluğudur. *“...birer eğitim biçimi olan, örgütsel tutumların geliştirilmesine ve motivasyonun artırılmasına yönelik tekniklerin de, aynı zamanda, çalışanların örgütsel sistem ve amaçlara uyum sağlamasını temin etmeye yönelik birer sosyalleştirici yöntem olduğunu hatırlatalım”* (Oktay a, 1996:349). 2. maddede yer alan eğitimler ise; iş dünyasında yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek, rekabette üstünlük sağlayabilmek, gelecekte başarılı olabilmek amacıyla belirlenen vizyon, misyon, hedefler doğrultusunda çalışanların bilgi, beceri ve metoda sahip olunmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Eğitim gerekçesi *“Her şirketin kendince bir nedeni var; çalışanlarının niteliklerini yükseltmek, pazarı takip etmek, rakiplerle mücadele edebilmek, verimlilik ve karlılığı artırmak, çalışanlarını elde tutabilmek, motivasyonlarını artırmak ve daha birçokları”* (Tahiroğlu, 2003:284) olarak ifade edilebilmektedir. Günümüzde eğitimlerin hizmet ettiği amaçlar çok daha geniş maddeler halinde sıralanmaktadır. “Eğitimin organizasyon için anlamı ve yararları bazı başlıklar altında özetlenebilir. Eğitim;

- Öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle öğretir.
- Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
- Yeni işe başlayanların uyum sağlamasını ve verimli olmasını kolaylaştırır.
- Çalışanın işini bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar.
- Becerilerini geliştirerek zaman ve verim kayıplarını azaltır.
- Çalışanın moralini ve motivasyonunu artırır, kendine olan güvenini geliştirir, kendini işine adanmasını sağlar.
- Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir.
- İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır.
- İletişimsizlikten ya da başarısızlıklardan kaynaklanan gerginlikleri azaltır, organizasyonel stres düzeyini düşürür.
- Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar.
- Daha iyi hizmet ya da daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır.

Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi ile şirketin önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar” (Barutçugil, 2004: 298-299).

Hizmet içi eğitimlerin çalışanlarda; kurumu yakından tanıma ve hedefleri doğrultusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme, kurumsal uyumun, üretkenliğin ve motivasyonun artması gibi etkileri gözlemlenmektedir. 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.
- Kurumda, çalışanların güncel gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Seminerlerde verilen bilgi ve uygulamaların profesyonel yaşamda bir yön çizmesi, kurumda çalışanlara bir özgüven kazandırır.

- Seminerler, kurum çalışanlarını bir araya getiren etkinlik platformu olmaları nedeniyle, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirir.
- Kurumsal kimlik eğitimleri, kuruma bağlılığı artırır.
- Kurumda çalışanlar ve yönetenler arasında ortak bir platform oluşturması, yönetici ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar ve belli sorunların çözümü için ideal bir ortam kurar.
- Ortak bir tartışma platformu olduğu için “beyin fırtınası” yapılmasını ve kurumun bazı çözümleri kendi içinde bulmasını sağlar.
- Kurumsal seminerler, diğer kurumlarla kıyaslama yapılmasını sağlar” (Gültekin, 2006:147-148).

Hizmet içi eğitimlerin çalışanlara yönelik hem mesleki olarak yeni bilgilerle donatıldıkları hem de işten farklı bir ortamda biraraya geldikleri yani kurum kontrolünde sosyalleştikleri ortamlar olduğu unutulmamalıdır. *“Sosyalleşme süreci, yeni üyelere örgütsel ve mesleki bilgilerin ve davranış normlarının aktarılması; hizmet içi eğitim; örgütsel güdüleme ve tutum değiştirme yöntemleri gibi yöntemler vasıtasıyla gerçekleşir”* (Oktay a, 1996:348). Hizmet içi eğitimler bu aşamada; kurumun anlatılması, yöneticilerle çalışanlar arasında bağ kurulması, çalışanların kendi aralarında etkileşiminin sağlanması, ortak iş geliştirme süreçlerinin sağlanması yolunda iyi ilişkiler kurulabilmesi gibi yönleriyle çok boyutlu olarak düşünülmelidir. Günümüzde eğitim konusunu önemseyen birçok kurum, gelişen dünyaya ayak uydurmak için, eğitim bölümleri kurmakta ve çok değişik konularda eğitim planlamaları yapmaktadır. *“American Society for Training and Development tarafından 540 organizasyonun katılımı ile yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, eğitilen çalışanlarının toplam çalışanlara oranı ve çalışan başına düşen eğitim harcamaları daha yüksek olan şirketler; çalışanlarının memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmekte”* (Tahiroğlu, 2003:269). Çalışanın aldığı eğitim sonrasındaki bilgilerini ekibiyle paylaşması da farklı bir sosyalleşme olanağı tanımaktadır. Özet olarak kurum içi iletişim çalışmaları ;

1. Kurum içi ilişkilerin güçlendirmesi
2. Birlikte iş yapma için ortak fikir üretme, iletişim yollarını açması
3. Kurum kimliğinin ve amaçlarının yansıtılması için iletişim ortamı sağlanması
4. Kurumsal aidiyet ve sadakat duygusunu artırması
5. Çift yönlü iletişim ortamı sağlanması ve farklı ortamda öneri ve şikayetlerin toplanması, açısından kurumlar için önem taşımaktadır.

V. Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitimin Kullanılması Üzerine Bir Pilot Araştırma Denemesi

A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmada amaç; hizmet içi eğitimlerin kurumsal iletişim sürecinde algılanmasına ilişkin bir durum saptaması yapmak ve yine hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmasına yönelik bir öneri ortaya koymak olarak sınırlanmıştır.

B. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmada; Türkiye’de 4 tatil köyüyle hizmet vermekte olan, uluslar arası bir oteller zinciri örneklem olarak belirlenmiştir. Zincir, dünyanın 5 kıtasında, 80’den fazla tatil köyünde, 30’dan fazla farklı lisan ve 100’e yakın milletten çalışanları ile çok kültürlü bir çalışan profiline sahip olması açısından bu çalışmanın örnekleminin belirlenmesi sürecinde tercih edilmiştir.

C. Veri Toplama Aracı ve Uygulama

Bu araştırma için; örneklem olarak belirlenen oteller zincirlerinin tesislerinden birinde yapılan hizmet içi bir eğitim programı sonrasında, eğitime Türkiye’deki 4 farklı tatil köyünün, çeşitli bölüm ve pozisyonlardan katılan 20 yöneticisine, Mart 2008’ de bir anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler kurum içi iletişim sürecinde, hizmet içi eğitim programlarının araç olarak kullanılmasına yönelik başka çalışmalara da yol göstereceği düşünülen verileri içermesi planlanmıştır. Araştırmada kullanılan teknik; açık ve kapalı uçlu sorularla hazırlanan 15 soruluk anketin uygulaması şeklinde gerçekleşmiştir. Anket sorularına verilen cevaplarla ; “Katılımcı ve Kurumsal Eğitimlere Yönelik Bilgiler”, “Kurum İçi İletişim Uygulamalarına Yönelik Bilgiler”, “Kurum İçi İletişimin Etkileri Konusunda Bilgiler” başlıklarını taşıyan bölümlerin hazırlanması planlanmıştır.

D. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın belirlenen örneklemini üzerinde ve aktarılan veri toplama yöntemleri dahilinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın değerlendirme aşamasında; özellikle açılama istenen sorulara verilen yanıtlardan, araştırma verisi elde edilememiş, araştırmanın amaçlarını netleştirecek bir değerlendirmenin ortaya konamayacağı saptanmıştır. Pilot araştırmada, betimleyici ifadeler ile sorgulanmak istenen; kurum içi iletişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik direkt sorularda katılımcılardan net yanıtlar alınmış ancak alanların birbiri ile ilişkilendirildiği sorularda katılımcıların net bir bağlantı kuramadıkları gözlemlenmiştir.

Örneklem olarak belirlenen kurumunun, uluslar arası bir oteller zinciri olması, Zincirin, dünyanın 5 kıtasında yaygın faaliyet göstermesi, tanınırlığı

yüksek bir marka olması, uzun yıllardır itibarlı bir şekilde sektöründe hizmet vermesi, çok kültürlü bir çalışan profiline sahip olması ve eğitim programlarına verdikleri değer, bu çalışmada elde edilen verinin önemine işaret etmektedir. Ankete katılanların şimdiye kadar aldıkları farklı hizmet içi eğitim deneyimleri, kişisel bilgi-eğitim, bilinç altı yapılarına rağmen ‘hizmet içi eğitim-iç iletişim/kurumsal iletişim’ bağını kuracak veri elde edilememiştir. Ancak, her ne kadar sorgulanan ilişki üzerinde net bir yanıt alınamamış gibi görünse de hizmet içi eğitime önemli ölçüde yatırım yapmış ve yapmakta olan bir kuruluş bağlamında bu sonuçların elde edilmesi, bu araştırmanın amacına yönelik önemle değerlendirilmelidir.

VI. Tartışma ve Sonuç

Günümüz kurumlarının; globalleşen dünyada gitgide ağırlaşan rekabetçi pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri için bundan 10 sene önceye göre farklı stratejiler belirlemeleri ve her türlü olanakı seferber etmeleri gerekmektedir. Hemen hemen tüm ürün ya da hizmetler için birbirine eş düzeyde gelişmiş olan üretim teknoloji ve süreçleri ile bayi ve satış kanallarıyla “farklılaşma” üzerine odaklanan kurumlarda hedef kitle profilleri iletişim çalışmalarının kilit noktalarından birini oluşturmaktadır. Kurumsal iletişimin hedef kitlesi temel olarak; iç (dahili) ve dış (harici) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu çalışmada son yıllarda değer kazanan iç hedef kitle kavramına ve bu kavramla gelişen iç iletişim araçlarına odaklanılmıştır. Araştırmanın amacı, hizmet içi eğitimlerin kurumsal iletişim sürecinde algılanmasına ilişkin bir durum saptaması yapmak ve yine hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmasına yönelik bir öneri ortaya koymak olarak sınırlanmıştır. Çalışmada ayrıca iç hedef kitlelerin, günümüzde kurumlar için neden önem kazandığı konusu da bilimsel olarak araştırılmıştır.

Çalışanların, tasarım, üretim, satış ve hatta kurumsal itibar üzerinde ne kadar etkili bir güç olabileceği yeni yeni anlaşılmaktadır. Uluslararası işletmelerde görev alan farklı dil, ırk ve kültürden gelen çalışanların yanı sıra iş yaşamına dahil olan “y kuşağı”yla yaşanan değişimler, üretim ve yönetim süreçlerinde birbirinden farklı –eğitim, aile yapısı, yaşam kriterleri vb- özellikler taşıyan ama aynı kurumu temsil eden çalışanların tek bir çatı altında verimliliğinin sağlanması, iç iletişimin başarıyla yönetilmesi ve çalışanların katkısıyla kurumsal başarının elde edilmesi süreçlerinde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik çalışmalar haricinde, iş dünyasının takip ettiği Milliyet Gazetesi tarafından hazırlanan İK sitesi, İnsankaynaklari.com sektörel olarak bu ve benzeri konularda bir çok araştırma yürütmekte ve çalışmalara yer vermektedir. Site tarafından gerçekleştirilen bir araştırma “Kurumunuza bağlı mısınız ?” başlığını taşımakta ve sadakat kriterlerini araştırmaktadır (Zeylan, 2006).

Çalışanlarının iş süreçlerine katkılarının alınması hem kurum açısından hem de çalışanlar açısından günümüzün önemli konularından bir diğeridir.

Kurum, çalışanların bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak farklılık yaratmayı amaçlarken çalışanların da katılım odaklı bu yöntemle motivasyonlarının sağlanması hedeflenmektedir. Artık çalışanların kurumdan maddi beklentileri haricinde; saygınlık, kararlara katılma, iş tatmini gibi manevi beklentileri daha ağır basmaktadır. Bu sürecin ilk adımı çalışanların; kurumu ve kültürünü, amaç ve hedeflerini, tanınması ve benimsemesidir. Çalışanların kurumun sözcüsü ve kurumsal imajın temsilcileri olmaları da yönetim sürecinde kazandıkları önem için başka bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, kurumun aynası olma işlevine de sahiptirler. Onlar, tüketicilerle kurulan iletişim süresince kurum kültürünü de yansıtacak ve birey olarak kendi ifadelerinde kurumlarına ilişkin algıyı şekillendireceklerdir.

Bugün, kurumsal iletişim sürecinin en önemli adımı olarak kabul edilen iç iletişim sürecinde, programlar ve kullanılacak araçlar konusu gündeme taşınmıştır. Artık iletişim süreçlerinde yaratıcılığın sınırı yok gibi görünmektedir. Önemli olan bu yaratıcılığın; kurumun kültürü ile örtüşmesi, üst yönetim tarafından desteklenmesi ve tüm çalışanlara yaygınlaştırılan bir sistemin oluşturulabilmesidir. Günümüzde çalışanlara ulaşan her araç önem kazanmakta ve kurumsal iletişim sürecinde stratejik planlama gerektiren bir uzmanlık alanı haline gelmektedir. Yukarıda detayları ile açıklanan araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz veri, hizmet içi eğitimlerin, kurumsal iletişim süreci ile ilişkilendirilemediği algısına yönelik olmuştur. Buradan yola çıkılarak önerilerimiz;

1. “hizmet içi eğitim” programlarının, kurum içi iletişim programı dahilinde, kurumsal iletişim algısı yaratacak şekilde yeniden formatlanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitimler hem süre hem de içerik bakımından değerlendirilmesi gereken bir olanak sunmaktadır. Bu nedenle; eğitim programlarının başında ya da sonunda özel oturumlar yapılması, bir günün tamamıyla iç iletişime yönelik etkinliklere ayrılması, özel akşam buluşmaları yaratılması, eğitim programlarına ailelerle birlikte katılımın sağlanarak gündüz eğitimde olan personelin ailelerine ilişkin bir içerik geliştirilmesinden başlayarak, ders programlarının eğitimle birlikte kurumsal iletişime de odaklanılarak ele alınması ve bu algıya yönelik hazırlanmasına kadar geniş bir platformda düşünülmelidir.
2. Hizmet içi eğitimler özellikle yüzyüze iletişim fırsatı yaratması açısından önemlidir. Özellikle farklı şehirlerde çalışan personelin – telefonla ya da e-posta yöntemiyle iletişim kurmak haricinde- kaynaşması açısından da eğitim süreleri değerlendirilmeli ve sadece mesleki bilgi edinmeye değil, farklı departman, tesis ya da bayilerin birlikte iş geliştirmelerine yönelik ilişki kurulmasına odaklanan bir altyapı oluşturulmalıdır. Eğitim programları özellikle yaygın ve her zaman bir arada bulunamayan yapıdaki kurumlar için birçok bilginin, yeniliklerin, yatırımların, değişimlerin vb. birincil ağızdan aktarılması

yönünde de önemli bir fırsat sunabilmektedir. Bu tip eğitimlerde özellikle üst yönetim ile buluşmanın sağlanması, başka şehirlerde ve çeşitli pozisyonlarda çalışanlar üzerinde motivasyona neden olacaktır. Bununla birlikte hizmet içi eğitimler; düzenli olarak eğitim yapılan kurumlarda, yönetimle çalışanların bir araya gelme durumuna kurumsallık kazandırması açısından da değerlendirilmelidir.

Amacı, hizmet içi eğitimlerin kurumsal iletişim sürecinde algılanmasına ilişkin bir durum saptaması yapmak ve yine hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmasına yönelik bir öneri ortaya koymak olarak ifade edilen bu çalışmada sorgulanan alan konusunda, planlanan biçimde olmamakla birlikte önemli bir veri elde edildiği düşünülmektedir. Örneklem olarak; yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan özellikleri nedeniyle seçilen kurumunun ve o kurumun çalışanlarının, aldıkları farklı hizmet içi eğitimler, kişisel bilgi ve eğitim, bilinç altı yapılarına rağmen 'hizmet içi eğitim-iç iletişim/kurumsal iletişim' bağını kuramamış olmaları dikkat çekicidir. Ancak, her ne kadar sorgulanan ilişki üzerinde net bir yanıt alınmamış gibi görünse de hizmet içi eğitime önemli ölçüde yatırım yapmış ve yapmakta olan bir kuruluş bağlamında bu sonuçların elde edilmesi, bu araştırmanın amacına yönelik önemle değerlendirilmelidir. Araştırma sonucunda tespit edilen bu durumun, kurumsal yönetimde iç iletişim ve hizmet içi eğitimler konularıyla ilgilenen araştırmacılara yönelik yeni soruları gündeme taşıdığıda görülmektedir.

Kaynaklar

- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Bıçakçı, İ. (2000), İletişim ve Halkla İlişkiler, Mediacat Yayınları, Ankara
- Buultjens J. ve Cairncross G. (2004) "Employment Relations in the Resorts of North-East New South Wales", *International Journal of Employment Studies*, Vol 12 Issue 2, ss 103-126
- Cutlip S. M. ve Center A. H. ve Brom G M. (2000), Effective Public Relations, Prentice Hall, New Jersey
- Deal T E. ve Key M.K. (2000), Kurumiçi Halkla İlişkiler, Mediacat Kitapları, Ankara
- Dolphin R. R (2005), Internal Communications: Today's Strategic Imperative, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, No. 3, ss.171-190
- Ertürk Y D. (ed) (2007), Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları, NobelYayın, Ankara
- Gillis Tamara L (2007), Employee Communication is no small Wonder, *Communication World*, ss.28-29
- Gültekin B. (2006), Halkla İlişkilerde Etkinlik Yoluyla İmaj Oluşturulması, Nobel Yayın, Ankara
- Gürgen H. (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul

- Jinsoo Terry. (2006) “New Techniques for Training and Motivating Your Company’s Multicultural Management Team”, *Employment Relations Today*, Vol: 34 Issue 1, ss 37-45
- Newsom D. ve Turk J V. ve Kruckeberg D. (2004), *This is PR The Realities of Public Relations*, Thomson Wardsworth, Canada
- Noricevic Milorad M ve Harvey Michael. (2001) “The Changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol 12 Issue 8, ss 1251- 1268
- Paksoy A. (1999), *Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Rota Yayınları, İstanbul
- Peltekoğlu F. (2001), *Halkla İlişkilere Nedir ?*, Beta Yayınları, İstanbul
- Sabuncuoğlu Z. (1996), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa
- Seitel F. (2001), *Practise of Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey
- Okay A. (1999), *Kurum Kimliği*, Mediacat Yayınları, Ankara
- Oktay M. (1996 a), *İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul
- Oktay M. (1996 b), *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları*, Der Yayınları, İstanbul
- Tahinoğlu F. (ed) (2003), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Yaşam Yayıncılık, İstanbul
- Theaker A. (2006), *Halkla ilişkilerin El Kitabı*, Çev: Murat Yaz., Mediacat Kitapları, İstanbul
- Zeylan Umut Sarp (2.10.2006) “Kurumunuza bağlı mısınız?”, www.insankaynaklari.com, Erişim Tarihi : 26.03.2008
- Windsor-Lewis Stephen (2006), *Fast forward: Future trends in Corporate Communication*, *Strategic Communication Management*, Volume 10, Issue 1, ss. 14-17