

## İŞLETME İÇİ ANKETLER

Yrd. Doç. Dr. Ömer YURKSEVEN<sup>(\*)</sup>

### GİRİŞ

1990'lı ve sonraki yıllarda başarılı olmak isteyen işletmelerin sürükmi ve hızlı bir şekilde değişen işletme içi ve dışı ortama ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Bu değişimin önemli unsurları arasında yoğun bir rekabet durumunun varlığı, eğitilmiş işgücüne duyulan ihtiyacın artması, teknolojinin gelişimi ve küreselleşme sürecinin hızlanması sayılabilir. Günümüzde, firmalar haberleşmenin kolaylaşması sonucu dünyadaki değişimleri daha yakından izleyebilmekte ve stratejilerini ona göre ayarlama olanağına sahip olabilmektedir. Bununla beraber, yerel firmaların uluslararası şirketlerle rekabet etme zorunluluğu ve çabuk değişen müşteri isteklerine cevap verme gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Rekabet ortamı, firmaların hammaddeleleri ucuza sağlama açısından, rakipleriyle daha iyi yarışmak yönünden ve maliyetlerini düşürmek amacıyla uluslararası pazarlara girmeye zorlamaktadır. Örneğin, Exxon gelirinin % 73'ünü, IBM % 59'unu, Dow Chemical % 54'ünü ve Mobil, Texaco, Eastman Kodak'ta % 40'tan fazlasını uluslararası faaliyetlerden sağlamaktadır(1). Ucuz işgücünden yararlanmak amacıyla da bazı Amerikan şirketleri Meksika'nın kuzeyinde "maquiladoras" adı verilen montaj fabrikalarında Amerika'dan gümrüksüz olarak gönderilen parçalarla yapılmış ürünleri, sadece Meksika'da tamamlanmış bölümüne uygulanan katma değer vergisini ödeyerek, tekrar Amerika'ya göndermektedir. Hewlett-Packard, Wang, IBM gibi kuruluşlar maquiladoralardan imal edilmiş ürünleri dünyanın çeşitli yerlerinde satmaktadır(2). Amerikan Kongresi tarafından kabul edilen Kuzey Amerika Serbest

(\*) H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Ticaret Anlaşması (NAFTA) çerçevesinde bu tip örnekler daha da artacaktır.

Türkiye'de hissedilmeye başlayan ve 1995 yılında Avrupa Topluluğu ile gerçekleştirilecek Gümrük Birliği sonucunda kendisini daha belirgin bir şekilde gösterecek olan küreselleşme olgusu rekabet ortamını artıracaktır. Böyle bir ortama ayak uydurabilmek için işletmelerin yöneticileri ve çalışanları ile bir bütün olarak amaçlarını belirlemeleri ve bu amaca ulaşmak için ortaklaşa çalışmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Sange (1990) işletmelerin 1990'lı yıllarda başarılı olmaları için çalışanların yaratıcı ve verimli olmalarının sağlanması gerektiğini savunmaktadır.(3) Bunun gerçekleşmesi için yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle dürüst bir şekilde iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Honda firması, örneğin, bu prensibi uygulamaktadır. Performans, kalite, müşterinin memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığı ve rakipler hakkındaki bilgi, bütün çalışanlar arasında paylaşılmaktadır. Yöneticilerle çalışanlar arasında ortak hedefleri ön plana alan bir anlayış ve dayanışma vardır.

Küreselleşme süreci içinde, firmalardaki personelin bu sürecin gerektirdiği bakış açısına sahip olmaları için üç özelliğe ihtiyaç vardır(4).

- 1)Yerel pazarları anlayıp, kaynakları kullanma yeteneği;
- 2)Uluslararası rekabeti gözönüne alarak daha verimli olabilmeleri;
- 3)Uluslararası alanda yaratıcı olma ve birimler arasındaki bilgi transferine yardım edebilmeleridir.

Yukarıda sayılan özelliklerin bir yöneticide toplanması güç olduğundan, bilgi akışının verimli bir şekilde yapılması için etkili yöntemlerden yararlanılması gerekmektedir.

Üst düzey yöneticileri, işletmede çalışanların düşünce ve isteklerinin objektif olarak öğrenilmesi, personelin kendilerini organizasyonun ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmeleri ve işletme fonksiyonlarının daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından ahenkli bir ortamın sağlanması için işletme içi anketlerden faydalanabilirler.

## ANKETLER

Anket denildiği zaman genellikle, müşterilerin ürüne karşı tepkilerini ölçmek, davranışlarını incelemek ve tercihlerini saptamak için yapılan araştırmalar akla gelir. Bu tip anketler mektupla, telefonla veya kişisel görüşme ile yapılır.

İşletme içi anketler ise, organizasyonda çalışanların davranışlarının ve isteklerinin öğrenilmesi, performans ve verimlilik artışının sağlanması ve iletişimin kolaylaştırılması amacı ile yüz yüze veya önceden hazırlanmış soruların isim bildirilmeden cevaplandırılması yoluyla yapılır. Yüz yüze yapılan görüşmeler anlaşılmasız sorulara açıklık getirilmesi, görüşme yapana gözlem olanağı sağlanması ve duruma uyma esnekliği sağlayarak daha geniş bilgi toplanabilmesi açısından faydalıdır(5). Bununla beraber, gözlenen kişinin değişik davranışta bulunma ihtimali ve görüşmeyi yapanın duymak istediği cevapların verilebilme yüzdesinin artması gibi nedenlerle yüz yüze görüşme metodu istenen sonucu getirmeyebilir. Yazılı olarak yapılan anketler, anket amaçlarını iyi belirlemiş organizasyonlarda, yukarı doğru olan iletişimi kolaylaştırıp, astların üstlere isteklerini bildirip, geri bildirim almalarını sağlar. Aslında işletmelerde iletişim kesintisiz ve sağlıklı bir şekilde yapılırsa bu anketlere gerek duyulmaması gerekirdi. Fakat aşağıda belirtilen nedenlerden, astlarla üstler arasındaki iletişim engellenmektedir:

1) Değişik algılama: Örneğin pazarlama birim yöneticisinin satışlardaki düşüşü üretim birim yöneticisinden farklı biçimde algılayıp, bu doğrultuda çözüm getirmesi.

2) Kişilerin yalnızca duymak istediklerini işitme alışkanlığı: Örneğin eğer çalışanlar patronun kendilerini sevmediklerini düşünürlerse onun her hareketini bu düşünce yapısı içinde değerlendireceklerdir.

3) Statü: Yöneticileri duymak istemedikleri konulardan uzaklaştırabilir ve astların üstlere göndermek istedikleri sorunları kısıtlayabilir.

4) Organizasyon yapısı: Otokratik ve astlarla üstlerin arasında çok fazla hiyerarşik kademe sayısı (dikey farklılaşma) olan işletmelerde gönderilen mesajın içeriği saptırılabilir.

5) Aşırı bilgi yükü ve zaman yetersizliği: Modern yöneticiler bilgi-sayar tarafından üretilen enformasyonu düşünce süzgeçinden geçirip mantıklı bir karar verene kadar hem zaman kaybedebilirler hem de eldeki aşırı bilginin hangisinin önemli olduğu konusunda şüpheye düşebilirler.

6) İlgî: Mesajın alınması için mesajı alacak olan kişinin alınacak bilgiye ilgi duyması gerekir. Örneğin, astların verimliliklerini arttırmak için yönetim fazla mesai ödediği halde verimlilik artmamışsa bu, astların verimliliklerini arttırsalarsa iş yerinde işten çıkarılma olacaktır korkusundan kaynaklanabilir.

İşletme çalışanları tarafından cevaplandırılan anketler, yukarıda belirtilen iletişim kısıtlamalarını belli bir ölçüye kadar azaltabilir. Böylelikle, alt kademelerde çalışanların işletme politikaları hakkındaki düşünceleri, problemleri, işten tatmin olup olmadıkları ve istekleri üst düzey yöneticilerine iletebilir. Japon firması Matsushita, bu tip anketleri büyük ölçüde kullanmaktadır(6). Matsushita, alt düzeyde çalışanların tekliflerini, hem işletme içinde hem de dışında pazar paylarını nasıl arttırabilecekleri konusunda, dikkate almaktadır. Devamlı olarak vurgulanan husus, çalışanların ve dolayısıyla işletmenin ne şekilde daha iyiye gidebileceğinin araştırılması ve bulguların, üst düzey yöneticileri tarafından alt düzeye geri bildirimle, iletişim devamlılığının sağlanmasıdır.

Anketler kalite kontrolü ve verimlilik konusunda da faydalı olabilir. Deming (1986) toplam kalite kontrolünü, önleyici ve düzeltici yöntemlerle tüketici memnunluğunu yaratacak ve verimliliği arttıracak bir yönetim stratejisi olarak görür(7). Toplam kalite kontrolü hem standartın altında olan ürün sayısının sifıra düşürülmesini hem de işletmede çalışan herkesin ürününün planlama safhasından satış sonrası servise kadar sorumlu olmasını gerektiren, müşterinin üründen memnun kalmasını sağlayacak kaliteyi arttırıcı işlemlerden oluşur.

İşte bu aşamada anketler istenilen kalitenin sağlanıp sağlanmadığını, nerede ne gibi değişikliklerle kalitenin ve verimliliğin arttırılabileceğini, müşterinin üründen tam olarak tatminini gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini üst düzey yöneticilerine gösterebilir. İngiliz Havayolları şirketi, çalışanların anket yoluyla verdiği cevaplar sayesinde müşterilerine verdiği hizmetin kalitesini arttırıp, atıl kapasiteyi azaltarak dünya havayolları kuruluşları içinde hem müş-

teri tatminkarlığı hemde gelir açısından ön sıralarda yer almayı başarmıştır.

Anketler yetersizlikleri ortaya çıkarıp, israfı belirleyip, işletmenin amacına ulaşip ulaşamadığı konusunda bir çeşit kontrol rolü oynayabilir.

## SONUÇ

Daha önce genellikle işletme dışına yönelik anketlerin, küreselleşme süreci içerisinde işletme içinde de önemli olduğu görülmektedir. Göz önünde tutulması gereken faktör, işletme içi anketlerin faaliyet raporlarından farklı olarak sadece istatistiki bilgi toplamak değil, alt düzeyde çalışanların istek ve problemlerini analiz etme esasına dayanmasıdır. Bu tip anketlerin başarıya ulaşabilmesi için sürekli olarak yapılması gerekir.

İşletmelerin demokratik veya otokratik bir liderlik yapısına sahip olmaları ve mekanik (üst merkezli) ya da organik (katılımcı) yönetim tarzı ile yönetilmeleri anketlerin kullanılma tarzını ve sıklığını etkileyecektir. Otokratik ve mekanik bir yönetimde anketlerden faydalanma şansı düşüktür. Anketlerin kullanılmasında en büyük sakınca organizasyonun işleyişi konusunda elde edilen bilgilerin üst yönetim tarafından kullanılmamasıdır. Bu durumda çalışanlar hiç olmazsa içimizi döktük gibi bir anlayış içine girebilirler ve yönetime pek fazla bir tepki göstermezler. Diğer bir hareket tarzı ise, anketle ortaya çıkan problemlere yönetimin kayıtsız kalması sonucu yönetime olan güvenin kaybolması, moralin bozulması, dışlanma hissi ve iş yapma isteğinin azalıp verimliliğe zarar vermesidir. Çalışanları şirketin bir parçası olarak kabul eden, onların isteklerini dikkate alan, grup harmonisini sağlayan, karar vermede katılımcı hareket eden, sağlıklı iletişim kurulmasını temin eden, toplam kalite kontrolüne önem veren ve dünyadaki rekabet koşullarını gözönüne alan şirketler başarıya ulaşacaktır.

## KAYNAKLAR

1. **Forbes**. "U.S. Firms with the Biggest Foreign Revenues" July 23, 1990. 362, 364.
2. **Business Week**. "Mexico: A New Economic Era" by Stephen Baker, Elizabeth Weiner and Amy Borrus. 12 Nov. 1990. 102, 105.
3. Senge Peter M. (1990). "The Fifth Discipline". Doubleday New York.
4. Barlett, A and S.Ghoshal (1992) "What is a Global Manager?" **Harvard Business Review** (Sept.-Oct.) p. 78-79.
5. Arpacı, T.D.Y. Ayhan, E. Böge, D. Tuncer, M.M.Üner (1992). "Pazarlama". Gazi Yayınları, Ankara.
6. Pascale, R. Tand A.G. Athos (1981). "The Art of Japanese Management" Warner Books. New York.
7. Deming W.E. (1986). "Out of the Crises". MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Massachusetts.