

KURUMSAL İLETİŞİM: İşletmelerin Kurum İçi İletişimine Yönelik Bir Araştırma

Doç.Dr. Z. Beril Akıncı VURAL*
Öğr.Gör. Çisil SOHODOL**

ÖZET

Etkinliğini artırmak isteyen kurumların kaynaklarını verimli ve uygun bir şekilde kullanması kadar hedef kitleleriyle doğru, hızlı ve güvenilir kanallardan iletişim kurması da önem arz etmektedir. Bu bağlamda başarılı olmak isteyen kurumların iç hedef kitleleriyle de etkili bir şekilde iletişim kurması gerekmektedir. Bu yüzden günümüzde kurumsal başarı ve etkinliğin sahip olduğu entelektüel sermaye sayesinde gerçekleşeceğinin farkında olan kurumlar iç hedef kitleleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmaya çalışmaktadır. Tüm kurumsal faaliyetler iletişime dayandığından yönetim sürecinde iletişim kaçınılmazdır. Bu çalışmada, öncelikle kurumsal iletişim konusunda teorik bir çerçeve çizilmekte ve de orta ve büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen alan araştırmasının bulgularına dayanarak işletmelerin kurum içi iletişime yaklaşımları değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal iletişim, iç iletişim.

ABSTRACT

Corporates which would like to attain effectiveness not only have to use their resources in an appropriate and efficient way but also have to communicate with their target audiences through concrete, fast and reliable channels. In this sense, it seems to be much more important to communicate with internal audiences effectively if corporates are up to obtain success. Nowadays most of the corporates which are aware of the fact that success and effectiveness would be just accomplished through their intellectual capital are giving all their effort to internal communication. Since all corporate operations and activities depend on communication, internal communication seems to be indispensable through management processes. In this study, first of all, a theoretical framework is presented about corporate communication and then approaches to internal communication is evaluated depending on the findings of the field research carried out on medium and large size enterprises.

Key Words: Corporate communication, internal communication.

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

** Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

GİRİŞ

Kurumlar kar elde etmek, ülkenin ekonomik gelişmişliğine katkıda bulunmak, kamu yararı gözeten çalışmalar yapmak gibi belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmakta ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışmaktadır. Söz konusu amaçların yerine getirilmesinde kurumların sahip olduğu doğal kaynaklar, teknolojik alt yapı, ekonomik kaynaklar, uyulması gereken yasal prosedürler, sektörün yapısı ve rakiplerin durumu gibi pek çok farklı unsur rol oynamaktadır. Etkinlik sağlamak isteyen kurumların tüm bu unsurları gerektiği gibi yönetip sahip olduğu kaynakları mümkün olan en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Ancak etkinliğin sağlanmasında sadece kaynakların en uygun ve verimli biçimde kullanılması yeterli görülmemekte ve kurumların başarılı olabilmeleri için hedef gruplarıyla mutlaka iletişim içinde olmaları gerekmektedir (Okay ve Okay, 2001:1997). Hem kurum içinde hem de kurum dışında bulunan gruplar kurumun iletişim içinde bulunması gereken hedef gruplara dahil edilmektedir. Ancak dış hedef gruplarla kurulacak etkin bir iletişimin temelinde de kurum içindeki iletişim ortamının etkinliği yatmaktadır. Bu nedenle kurum içi iletişim, kurumsal başarıyı sağlayacak en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Kurumların belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmelerinde etkili bir iç iletişim ağı oluşturmaları gerekmektedir (Elma ve Demir, 1997:137). Bu gerekliliğe bağlı olarak da iletişimin rolü günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında da büyük oranda artmaktadır (Garih, 2001:143). Hangi tür olursa olsun tüm kurumlarda, iletişim her zaman var olması gereken bir faaliyet olarak görülmekte ve kurumların varlıklarını sürdürebilmelerinde amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasına sahip olmaları büyük önem taşımaktadır (Akat ve diğerleri, 1994:277). Çünkü insanlar kurum içinde ancak iletişim aracılığı ile ilişki kurup yürütülen faaliyetlerden haberdar olabilmektedirler. Öte yandan iletişim, yönetim süreci içerisinde de aktif ve önemli bir rol oynadığı için kurumda vazgeçilmez süreçlerden biri haline dönüşmüştür. Bu nedenle de iletişimin kurumsal faaliyetlerin temelini oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Amaçlananlar ile başarılanlar arasında meydana gelen farklılığın temel nedenlerinden birinin kurumdaki iletişim kopukluğu (Can, 1994:238) olduğunun farkına varan kurumlar, iç iletişim yapılarını bu kopuklukları giderecek biçimde düzenlemeye, kurumdaki iletişim miktarını gerekli ve yeterli bir seviyede tutmaya, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim kademelerini mümkün olduğunca azaltmaya ve kurum içinde farklı iletişim araçlarından yararlanıp çalışanlarına ulaşmaya çalışmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle iletişim ve kurumsal iletişim kavramları hakkında teorik bir çerçeve oluşturmak, kurumsal iletişimin önemi ve kurumdaki yansımaları üzerine geliştirilen fikirleri ortaya koymak ve ardından da yapılan alan araştırması sonuçlarından elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerin kurumsal iletişim yapıları, kurumdaki iletişimi yönetme biçimleri, kurumsal iletişim uygulamaları, bu uygulamalar sırasında neyi yapıp neyi yapmadıklarını ortaya koyan bir profil çıkarıp mevcut durumu belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçların kurumsal iletişim konusunda çalışmalar yürüten kimselere, kurumlarda iletişim ile ilgili olarak yürütülen çalışmalar hakkında temel bir fikir vereceği ve yapılacak başka araştırmalara da zemin oluşturabileceği düşünülmektedir.

İLETİŞİM ve KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağ olarak görülmektedir. Bu bağın, iki insanı birbirine yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı bir rol oynadığını ifade etmek mümkündür. İş hayatı açısından düşünüldüğünde ise, yöneticilerin amaçların gerçekleştirilmesinde üstüne düşenleri yerine getirebilmesi için her şeyden önce birlikte çalıştığı kişilere amaçların ne olduğunu iletebilmesi yani çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurabilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurum içinde çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimin miktarı ve seviyesi de kurumsal başarı üzerinde hayati bir rol oynamaktadır.

Üzerinde bu kadar hassasiyetle durulan iletişim kavramının ne anlama geldiğinin açıklanabilmesi için benzer ya da farklı niteliklerde pek çok tanım yapılmıştır. Söz konusu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İletişim, “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir” (Dökmen, 2003:19).
- “İletişim, etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araç olup, en az iki birimin birbirine ilişkin mesaj alışverişi olarak ifade edilmektedir”(Gümüş, 1995:111).
- İletişim, bireyler arasında ortak simgeler sistemiyle gerçekleştirilen anlam ve bilgi alışverişidir.
- İletişim, “esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine/diğerlerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir” (Mutlu, 1994:98).

İletişim hangi düzeyde olursa olsun tüm insanlar için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü iletişim olmaksızın insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri mümkün olmamaktadır. Kurumlar da bu noktada insanlarla büyük benzeşim göstermekte; yani kurumlar da iletişim olmaksızın varolamamaktadır. Kurumsal iletişim, günlük faaliyetlerin yerine getirilmesinden kurumsal stratejilerin geliştirilmesine kadar pek çok alanda etkisini göstermektedir.

Kurumsal iletişim, kurumun işleyişini sağlamak ve kurumu hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek kurumu oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse kurum ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Akat ve diğerleri, 1994:279). Görüldüğü gibi, kurumsal yapının özünü oluşturan iletişim sistemi; bireyler, gruplar ve kurumlar arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur.

KURUMSAL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ ve ÖNEMİ

Kurumsal iletişim sürecinin özünde barındırdığı birçok işlev bulunmaktadır. Bunlar arasında öncelikli olarak dikkat çeken ve kurumsal faaliyetlerin yürütülmesinde hayati önem taşıyan iletişimin *bilgi sağlama* işlevidir. Yeterli ve doğru bir bilgi ulaşmadan bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, kişiler bir karar verirken fikirlerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini birbirleriyle iletişim aracılığıyla paylaşmaktadırlar. Bilgi alışverişi kurumsal iletişimin temel işlevlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların kurum içinde neyi, neden ve nasıl yapacaklarına ilişkin bilginin paylaşılması (Peltekoğlu, 1998:258) ve dolayısıyla kurumsal faaliyetlerin yerine getirilmesinde iletişim süreci önemli bir rol oynamaktadır.

Kurumlarda çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir boyutu, insanların düşünce, tutum ve davranışını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Kurum üyelerinin, kurumun amaçları yönünde etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi büyük ölçüde kurumsal hedefleri benimsemelerine ve kurumla özdeşleşmelerine bağlıdır. Bu benimseme ve özdeşleşmenin gerçekleşmesi ise ancak iletişimin *ikna ve etkileme işlevinin* işletilmesiyle gerçekleşebilmektedir.

İletişim, görev, yetki ve sorumlulukları açığa kavuşturarak kontrole olanak vermesi ve belirsizlik içeren sorunlarda, problemin kaynağının bulunup anlaşılmasında yardımcı olarak *kurumsal kontrol işlevinin* gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumsal iletişim süreci çalışanların duygularını ifade etmelerine zemin hazırlaması açısından önem taşımaktadır. Kurumsal iletişim sürecinin

etkin bir biçimde işlemesi, çalışanların duygularını ifade edebilmesine olanak tanımakta ve sosyal ihtiyaçların doyurulmasını sağlamaktadır. Kurumsal iletişim, *birleştirme ve eşgüdüm işlevi* açısından oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Çalışanların hizmet verdikleri kurumdan maddi beklentileri kadar, kendini bir yere ait hissetmek, varlığına ve fikirlerine değer verildiği bilmek gibi manevi beklentileri de bulunmaktadır. Maddi beklentiler kadar söz konusu manevi beklentilerin tatmini çalışanların kuruma bağlılıklarını, dolayısıyla iş verimini büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların manevi ihtiyaçlarının yöneticilerin çalışanlarla kurdukları etkili bir iletişim sistemiyle gerçekleşir.

ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİME YAKLAŞIMLAR VE UYGULAMALAR

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mevcut insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmanın temelinde çalışanlarıyla etkili iletişim kurmanın yattığını fark eden işletmeler, kurumsal iletişim sürecine verdikleri önemi arttırmışlar ve bu konuda daha bilinçli politikalar izlemeye başlamışlardır. Kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim akışı sağlayamayan, amaç ve hedeflerini çalışanlara gereği gibi aktarıp paylaşamayan, kurum içinde çeşitli iletişim araç ve yöntemlerini çok boyutlu kullanarak çalışanlarının katılımını sağlayamayan, kısacası iç iletişim sistemini bir güven iklimi içerisine oturtamayan kurumların başarı şansı azdır.

Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı özel sektör işletmelerinde kurumsal iletişim ile ilgili mevcut durumu ortaya çıkarmak, iletişimin miktarı ve seviyesini tespit etmek, hangi iletişim becerilerinden daha sık yararlandığını belirlemek, kurumsal iletişiminde öncelikle tercih edilen araçları saptamak ve mevcut iletişim yapısının doğurduğu sonuçları ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu araştırma, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletme yönetimlerine, halkla ilişkiler yöneticilerine ve de konu üzerinde çalışmalarda bulunan akademisyenlere fikir vermesi açısından önemli görülmektedir.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul-Ankara-İzmir ve Bursa'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı yönetimlerin kurumsal iletişim ile ilgili görüşlerini, mevcut durum üzerindeki tespitlerini, kurumsal iletişim sürecinde sıklıkla kullandıkları

araçları ve iç iletişim sonuçlarının yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya koymak olduğu için araştırma, tüm şirket çalışanlarına değil sadece halkla ilişkiler/insan kaynakları departmanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerin sadece bu iki departman tarafından cevaplandırılması ise, aynı araştırma acaba çalışanlara yönelik gerçekleştirilseydi nasıl bir tablo elde edilirdi sorusunu gündeme getirmektedir. Bu yüzden de bu araştırmadan elde edilen veriler ihtiyatla değerlendirilmelidir.

Araştırma konu ve zaman açısından sınırlandırılmıştır. Araştırmanın konusunu “özel sektör işletmelerinin mevcut kurumsal iletişim yapısını ortaya koymak, kurumsal iletişimde yararlanılan araçları ve kurumsal iletişim sürecinin sonuçlarını ortaya koymak” olarak belirlenmiş, zaman sınırı ise Şubat-Temmuz 2003 olarak çizilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Modeli

Araştırmada kullanılan model tanımlayıcıdır. Bir başka ifadeyle, kurum içi iletişim uygulamalarının açığa çıkarılmasıdır. Bu araştırma sonuçları neden-sonuç ilişkisi arayan araştırmalar için veri kaynağı işlevi görebilir.

Çalışma Evreni ve Örneklem

Saha uygulaması, ağırlıklı olarak İzmir, Ankara, İstanbul ve Bursa’da sektör ve endüstri farkı gözetmeksizin faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli toplam 152 şirkete rastlantısal örnekleme ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında tekstil, gıda, ilaç, temizlik ürünleri, otomotiv, kimya, finans, turizm, elektronik, inşaat, yayıncılık, reklam ve tanıtım sektöründen işletmeler bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Uygulama

Veri toplama aracı olarak ‘anket formu’ kullanılmıştır. Alan araştırmasının amaçları doğrultusunda kapalı ve yarı-kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formlarının bazıları birebir görüşmelerle doldurulurken bazıları işletmelere posta ve e-posta yolu ile gönderilmiştir.

Verilerin Değerlendirilmesi

Veriler SPSS adlı istatistik programında değerlendirilmiştir. Söz konusu sonuçlar aşağıda sayı ve yüzde olarak sunulmuştur.

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR ve YORUM

Araştırma sorularına bağlı olarak elde edilen veriler çeşitli şekil, grafik ve tablolar halinde bu bölümde yer almaktadır. Her şekil, grafik ve

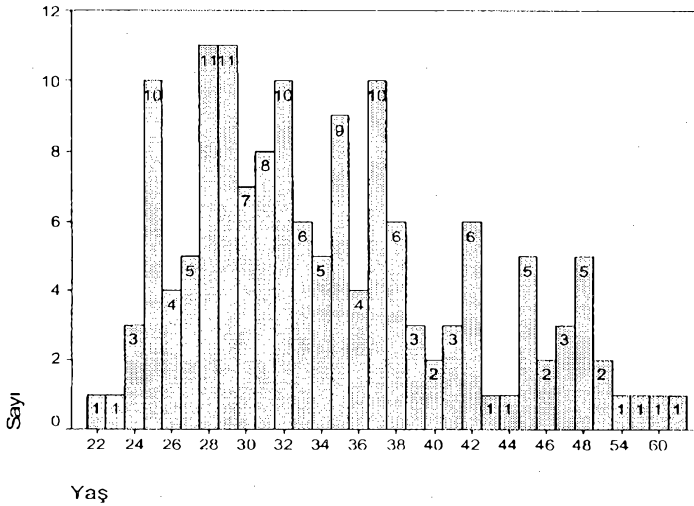
tablo ile ilgili bulguların yorumlanması yapılmıştır. Araştırma sonucunda öncelikle anket formuna yanıt verenlerin demografik özellikleri ve departman ve pozisyonlarıyla ilgili bilgiler tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı

	SAYI	YÜZDE
ERKEK	81	53,3
KADIN	71	46,7

Ankete katılan toplam 152 kişinin 81'i yani %53.3'lük bir kısmı erkek, 71'i yani %46.7'lik bir kısmı kadındır.

Grafik 1. Yaş Dağılımı



Yapılan değerlendirme sonucunda ankete katılanların yaş aralığının 22-62 arasında olduğu görülmüştür. En yoğun olarak karşılaşılan yaş aralığı ise 25-37 arasındadır. Bu yaş aralığında toplam 102 kişi bulunmakta ve bunlar ankete katılanların %67.7'sini oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle

İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Departmanlarında çalışanların genellikle genç ve orta yaş kuşağı içinde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2. Departman Dağılımı

	SAYI	YÜZDE
H.İ.	61	40,1
İ.K.	88	57,9
TOPLAM	149	98,0
Yanıt Vermeyen	3	2,0
TOPLAM	152	100,0

Sonuçlara göre ankete katılanların %40,9'luk bir bölümü halkla ilişkiler departmanında görev alırken %59,1'lik bölümü insan kaynakları departmanında çalışmaktadır.

Tablo 3. Pozisyon Dağılımı

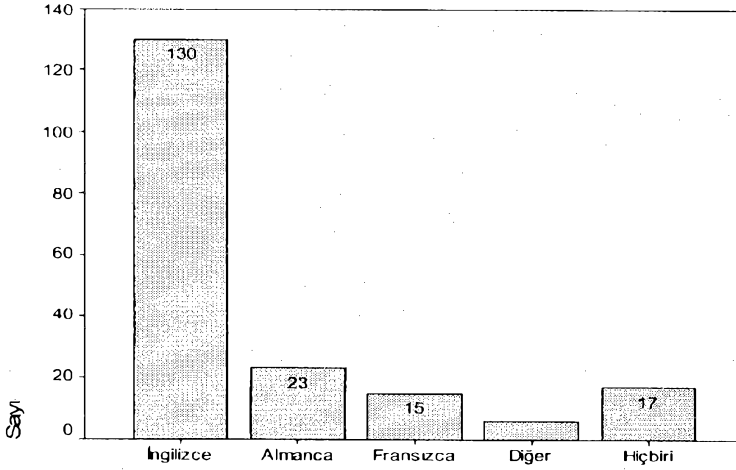
	SAYI	YÜZDE
Kur.İle.Dir.	10	6,6
H.İ.Müd.	25	16,4
H.İ.Sef.	5	3,3
H.İ.Uzm.	22	14,5
İ.K.Dir.	5	3,3
İ.K.Müd.	42	27,6
İ.K.Sef.	25	16,4
İ.K.Uzm.	15	9,9
Toplam	149	98,0
Yanıt Vermeyen	3	2,0
TOPLAM	152	100,0

Soruya yanıt verenler 8 farklı pozisyon içinde değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlara göre en büyük yoğunluğun 42 kişi ve %28,2'lik bir yüzde ile İK Müdürlerine, 25'er kişi ve %16,8'lik yüzdelere ile Hİ Müdürleri ve İK Şeflerine ait olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Eğitim Durumu

	SAYI	YÜZDE
Lise	15	9,9
Üniv.	103	67,8
Y.Lisans	34	22,4
Toplam	152	100,0
TOPLAM	152	100,0

Üniversite mezunları %67.8'lik bir paya sahiptir. Üniversite mezunlarını takiben master derecesine sahip olanlar %22.4'lük kısmı oluşturmaktadır. Yapılan değerlendirmede doktora derecesine sahip çalışan bulunmadığı görülmüştür.

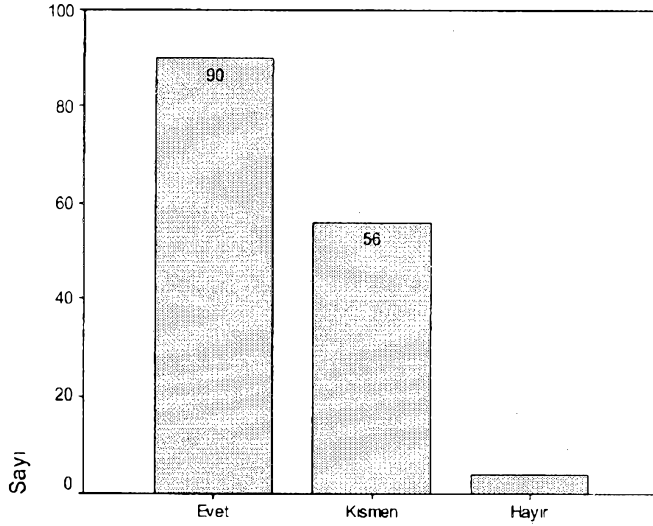
Grafik 2: Yabancı Dil Bilgisi

Yabancı Dil Bilgisi

Yapılan değerlendirmede %85.5 oranında İngilizce, %15.1 oranında Almanca, %9.9 oranında Fransızca konuşulduğu belirlenmiştir. Buna karşılık %11.2'lik bir kısım herhangi bir yabancı dili konuşmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlardan da görülebildiği gibi İK ve Hİ departmanlarında çalışanların büyük bir çoğunluğu en az bir yabancı dili konuşabilmektedir.

Yukarıda demografik özellikleri, departman ve pozisyonları belirtilen çalışanların kurum içi iletişime ilişkin verdikleri bilgilerin değerlendirilmesi de aşağıda tablo ve grafikler aracılığıyla aktarılmıştır.

Grafik 3: İşletmede Etkili İletişim Kanalları



Çalışanların Bilgilendirildiği Etkili İletişim Kanalları

Soruya yanıt veren 150 işletmenin %60'ında etkili işleyen iletişim kanallarının bulunduğu belirtilirken %37.3'ünde iletişim kanallarının kısmen etkili işlediği belirtilmiştir. %2.7'sinde ise etkili işleyen iletişim kanallarının bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: İşletmelerde Kullanılan İletişim Becerileri

ÖNEM SIRASI	Yazılı İletişim	Sözlü İletişim	Sözsüz İletişim
1. DERECE	79 (%52)	68 (%44.7)	2 (%1.3)
2. DERECE	42 (%27.6)	66 (%43.4)	9 (%5.9)
3. DERECE	7 (%4.6)	2 (%1.3)	85 (%55.9)

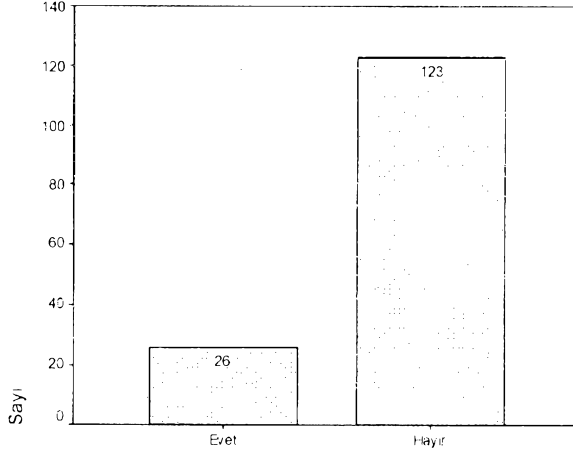
Ankete katılanlar arasında 79 işletme (%52) yazılı iletişime birinci sırada önem verirken 42 işletme (%27.6) ikinci derecede önem vermektedir. 68 işletme (%44.7) ise sözlü iletişimi birinci derecede önemli görürken 66 şirket (%43.4) ikinci sırada önemli görmektedir. 85 işletmenin (%55.9) sözsüz iletişime üçüncü sırada yer vermesi sözsüz iletişime çok fazla önem verilmediğini göstermektedir.

Tablo 6 : İşletmelerde İletişim Akışı

ÖNEM SIRASI	DİKEY İLET.	YATAY İLET.	ÇAPRAZ İLET.	İNFORMEL İLET.
1. DERECE	101 (%66.4)	16 (%10.5)	31 (%20.4)	1 (%0.7)
2. DERECE	24 (%15.8)	76 (%50)	13 (%8.6)	6 (%3.9)
3. DERECE	14 (%9.2)	25 (%16.4)	70 (%46.1)	-
4. DERECE	1 (%0.7)	-	6 (%3.9)	91 (%59.9)

Tabloda görüldüğü gibi, işletmelerdeki iletişim akışını değerlendirenlerin çoğunluğu dikey iletişimi birinci sırada önemli görürken, yatay iletişim daha çok ikinci sırada, çapraz iletişim ise üçüncü sırada değerlendirilmektedir. Dikkat çeken bir başka nokta ise, işletmelerde informal iletişime (dedikodu, söylenti vb. olarak nitelendirilen doğal iletişim) fazla önem verilmemiş olmasıdır.

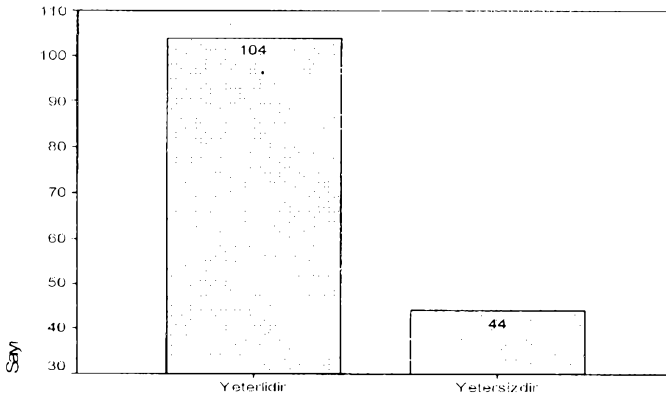
Grafik 7: Çalışanların Yöneticilere Ulaşmadaki Kademelerin Çokluğu



Çalışanların Yöneticilere Ulaşmadaki Kademeleri Çoktur...

Soruya yanıt veren işletmelerin %17.4'ünde yöneticilere ulaşmadaki kademeler çok olarak değerlendirilmişken %82.6'sında çok fazla kademe bulunmadığı belirtilmiştir.

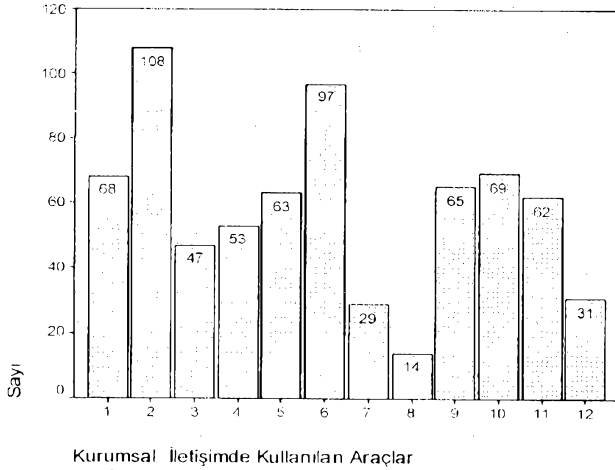
Grafik 8: İşletmelerdeki İletişim Miktarı ve Seviyesi



Şirketteki İletişimin Miktarı ve Seviyesi

Soruya yanıt veren işletmelerin %70.3'ünde iletişimin miktarı ve seviyesi yeterli olarak değerlendirilirken %29.7'sinde yetersiz görülmektedir.

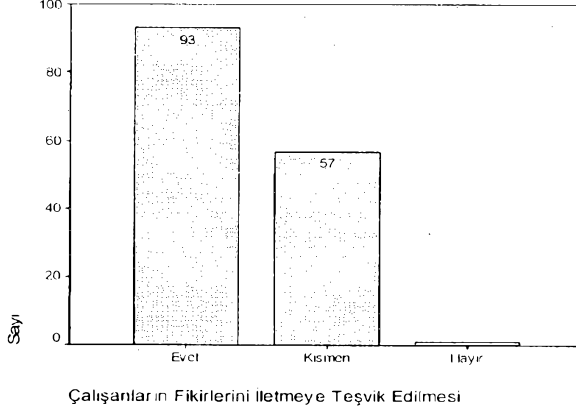
Grafik 9: Kurumsal İletişimde Kullanılan Araçlar



- 1 () Dergi ve gazete
- 2 () Raporlar
- 3 () Haber bültenleri
- 4 () Personel el kitapçıları
- 5 () Afiş ve posterler
- 6 () Haber panosu
- 7 () Video bantlar
- 8 () Kapalı devre yayımlar
- 9 () Kurum web sitesi
- 10 () Intranet
- 11 () Bilgisayar/video konferans
- 12 () Diğer

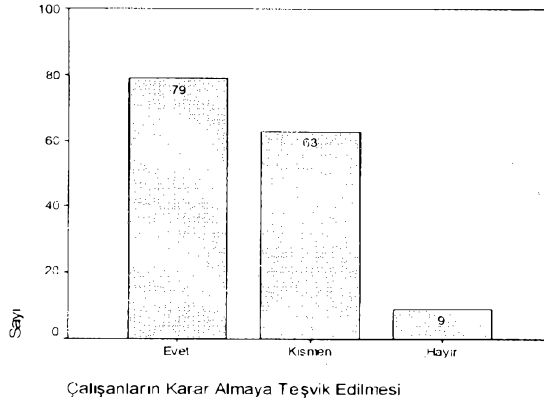
İşletme %71.1'inde raporlar, %63.8'inde haber panosu, %45.4'ünde intranet %44.7'sinde dergi ve gazete, %42.8'inde kurum web sitesi, %41.4'ünde afiş ve posterler, %40.8'inde bilgisayar/video konferans, %34.9'unda personel el kitapçıları, %30.9'unda haber bültenlerini kullanırken %19.1'inde video bantlar ve de %9.2'sinde kapalı devre yayımlar kurumsal iletişimde en sık kullanılan araçlar olarak değerlendirilirken %20.4'ü de diğer araçları kullandığını belirtmiştir.

Grafik 10: Çalışanların Fikirlerini Paylaşmaya Teşvik Edilme Durumu



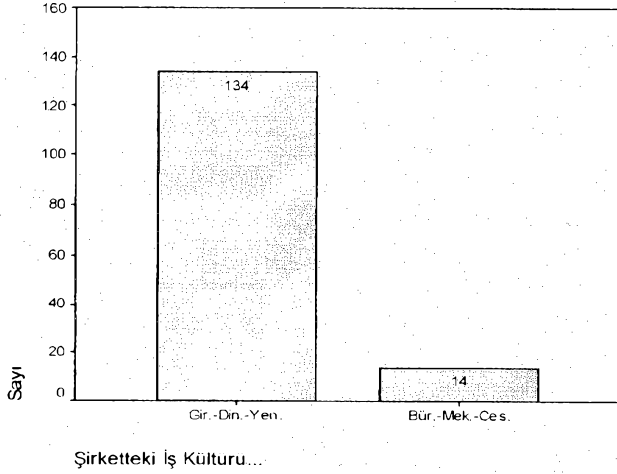
Soruya yanıt veren işletmelerin %61.6'sında çalışanlar işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda fikirlerini paylaşıp iletmeye teşvik edilirken %37.7'sinde kısmen teşvik söz konusudur. Görüldüğü gibi işletmelerin çoğunda iş seviyesinde katılım söz konusudur.

Grafik 11. Çalışanların Karar Almaya Teşvik Edilme Durumu



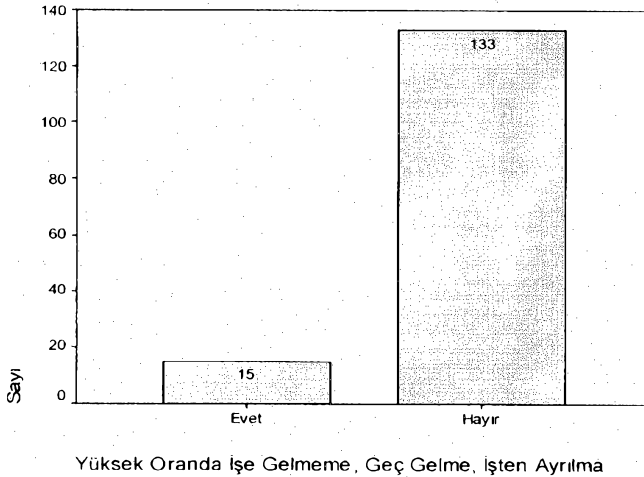
İşletmelerin %52.3'ünde çalışanlar karar almaya teşvik edilirken %41.7'sine kısmen bir teşvik söz konusudur. Görüldüğü gibi çoğunlukta yönetsel seviyede katılım söz konusudur.

Grafik 12: Sahip Olunan İş Kültürünün Değerlendirilmesi



Soruya yanıt veren 148 işletmenin %90.5'inde iş kültürü girişimci, dinamik ve yenilikçi olarak %9.5'inde ise bürokratik, mekanik ve cesaretsiz olarak değerlendirilmiştir.

Grafik 13: Yüksek Oranda İşe Gelmeme-Geç Gelme- İşten Ayrılma Durumu



İşletmelerin sadece 15 tanesinde yani %9.9'luk bir kısmında yüksek oranda işe gelmeme, geç gelme ya da işten ayrılma söz konusu iken 133 işletmenin büyük bir çoğunluğunda böyle bir durumla karşılaşmamaktadır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bir tanımlayıcı araştırma özelliği taşıyan bu çalışmanın bulguları ankete katılan orta ve büyük ölçekli işletmelerin sahip oldukları kurumsal iletişimin mevcut durumunu ve genel özelliklerini ortaya koymaktadır. Yukarıda işletmelerin insan kaynakları ya da halkla ilişkiler departmanlarının anket formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar gösterilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre kurum içi iletişime ilişkin şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

- Sahip oldukları iş kültürünü *girişimci-dinamik-yenilikçi* olarak değerlendiren işletmelerin %76.2 gibi büyük bir kısmında iletişimin miktarı ve seviyesi yeterli olarak değerlendirilirken, sahip oldukları iş kültürünü *bürokratik-mekanik-cesaretsiz* olarak değerlendiren işletmelerin %78.6'sında iletişimin miktarı ve seviyesinin yetersiz olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar, kurum içindeki iletişim miktarı ve seviyesinin iş kültürünün olumlu ya da olumsuz özellikler taşımasıyla yakın ilişkisi bulunduğunu ve iş kültürü ve kurumsal iletişimin miktarı ve seviyesinin birbirini etkileyen değişkenler olduğunu ortaya koymuştur.
- Büyüme aşamasında bulunan işletmelerin %78.1'inde ve olgunlaşma aşamasında bulunan işletmelerin ise %81.4'ünde iletişim miktarı ve seviyesinin yeterli olduğu ifade edilmiştir. Buna karşılık dikkat çekici bir nokta olarak yenilenmeye ihtiyaç duyduğunu belirten işletmelerin %63.3'ünde iletişimin miktarı ve seviyesi yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar da mevcut yapılardaki bir takım problem ve/veya eksiklikler nedeniyle yenilenmeye ihtiyaç duyulan kurumların çoğunluğunda iletişim ile ilgili problemlerin de bulunduğunu göstermektedir.
- Etkili işleyen iletişim kanallarına sahip olduğunu belirten işletmelerin %93.3'ünde yüksek oranda işe gelmeme, geç gelme ya da işten ayrılma gibi olumsuz bir durumla karşılaşmadığı ifade edilmiştir. Elde edilen bu bulgu sağlıklı ve etkili bir biçimde işleyen iletişim kanallarının bulunduğu kurumlarda çalışanların işe bağlılıklarının arttığı, etkili kurumsal iletişimin

işe gelmeme, geç gelme ya da işten ayrılma gibi durumlarla karşılaşılmamasına yardımcı olacağı hipotezini de doğrulamaktadır.

- Araştırmaya katılan işletmelerde iletişim akışının yoğunlukla nasıl gerçekleştiğine baktığımızda ise büyük çoğunluğunun (%66.4) dikey iletişime birinci sırada önem verdiğini görmekteyiz. Bu veri de işletmelerin büyük çoğunluğunun iletişimin öncelikle hiyerarşik yapılanma doğrultusunda akmasını tercih ettiklerini göstermektedir. Sadece %10.5'inde yatay iletişime birinci derecede önem verildiğinin ifade edilmesi işletmelerin yatay anlamda bir örgütlenme ve iletişim akışını benimsemekten uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer dikkat çekici nokta ise işletmelerin büyük çoğunluğunun informal iletişim akışını en alt düzeyde önemsediklerini belirtmiş olmasıdır. Bu da işletmelerin iç iletişim akışını informal iletişime çok fazla şans tanımadan, formel kanallardan doğru ve bilinçli bir şekilde yönetmek istediğinin bir göstergesi olmaktadır.
- Yukarıda aktarılan veriler doğrultusunda işletmelerde dikey iletişimin daha fazla önemsendiği görülmektedir ancak yapılan araştırmada işletmelerdeki mevcut dikey iletişim yapısının çalışan ve yöneticiler arasındaki mesafeyi artıracak, kopukluk yaracak nitelikte olmadığı; dikey iletişimde çalışanlar ile yöneticiler arasında çok fazla kademe bulunmadığı ortaya konmuştur. Öyle ki işletmelerin %82.6'sında çalışanların yöneticilere ulaşmalarında çok fazla kademe bulunmadığı belirtilmiştir.
- Mevcut iletişim seviyesi ve miktarını yeterli olarak değerlendiren işletmelerin %77.9'u çalışanların işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda fikirlerini paylaşmaya ve iletmeye teşvik edildiği yani iş seviyesinde katılımın gerçekleştirildiği bir yapıya sahip olduklarını belirtirken mevcut iletişim miktarı ve seviyesini yetersiz olarak değerlendiren kurumların sadece %25'inde iş seviyesinde katılımın gerçekleştiği vurgulanmıştır. Elde edilen bu sonuçlardan da görülebildiği gibi kurum içerisinde iletişim seviyesi ve miktarı çalışanların iş süreçlerine katılımlarının gerçekleştirilmesinde, onların kendi çalıştıkları işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda fikirlerini paylaşabilmesinde önemli ölçüde rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların bilgilendirildiği etkili işleyen iletişim kanallarının bulunduğunu ifade eden işletmelerin %84.4'ünde iş seviyesinde katılımın gerçekleştirildiğinin belirtilmesi de bu düşüncelyi desteklemektedir.

- Kurumdaki iletişim miktarı ve seviyesi ile çalışanların işlerin nasıl yapılacağına etkileyen karar alma sürecine katılmaya teşvik edilmesiyle yaratılan yönetsel katılım arasındaki ilişkiye baktığımızda ise mevcut iletişim miktarını yeterli olarak değerlendiren işletmelerin %65.4'ünde yönetsel katılımın gerçekleştirildiği ifade edilirken mevcut iletişim miktarı ve seviyesini yetersiz olarak nitelendiren işletmelerin sadece %22.7'sinde bu soruya evet yanıtının verildiğini görüyoruz. Bu veri de bizlere tıpkı iş seviyesinde katılımın gerçekleştirilmesinde olduğu gibi yönetsel seviyede katılımın gerçekleştirilebilmesinde de iletişimin önemli olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar kurumsal iletişimin kurumların hayatlarına devam edebilmelerinin pek çok noktasında etkisi bulunduğunu göstermiştir. Kurumdaki iletişim miktarı ve seviyesinin yeterliliği, benimsenen iletişim yöntemleri, yöneticilerle iletişim kurabilme imkanları yaşam evrelerinin hangi aşamasında olurlarsa olsunlar kurumların başarıları üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Etkili iletişim kanallarına sahip olan kurumlarda işe gelmeme, geç gelme ya da işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla daha az karşılaşıldığının belirtilmesi, kurumun girişimci, dinamik bir kültüre sahip olmasıyla iletişim arasında kuvvetli bir bağ bulunduğunun ortaya çıkması, iş seviyesinde ve yönetsel seviyede katılımın sağlanabilmesi ile etkili işleyen iletişim kanalları, mevcut iletişimin miktarı ve seviyesi arasında bir bağ bulunduğunun ifade edilmesi kurumsal iletişimin örgütler için nasıl hayati bir nokta olduğunun göstergesi olmaktadır.

Kurum içerisinde kullanılan araçların çeşitliliği, araştırmaya katılan kurumların kendi iç iletişim yapıları ve bunların yansımaları hakkında fikirlere sahip olmaları, kurumların çoğunun çalışanların bilgilendirildiği açık ve etkin iletişim kanallarına sahip olduklarını belirtmeleri günümüz kurumlarının iletişim konusuna daha bilinçli bir yaklaşım içinde olduklarının önemli bir göstergesi olmuştur.

KAYNAKÇA

ELMA, C., Demir, K. (1999). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Uygulama ve Sorunlar*, İstanbul: Anı Yayıncılık.

DÖKMEN, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

GARİH, Ü. (2001). *Pazarlama-Tanıtım-Halkla İlişkiler*, İstanbul: Hayat Yayınları.

- CAN, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- AKAT, İ., Budak, G. ,Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- GÜMÜŞ, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- MUTLU, E. (1994). *İletişim Sözlüğü*, Ankara: Ark Yayınevi.
- OKAY, A., Okay, A. (2001). *Halkla İlişkiler Kavram-Strateji ve Uygulamaları*, İstanbul: Der Yayınları.
- PELTEKOĞLU, F. B. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.