

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUM İMAJININ BİR UNSURU OLARAK İÇ İMAJIN
OLUŞTURULMASINDA VİZYONUN ROLÜ VE BİR
UYGULAMA

Hazırlayan
H. Nurdan KÖKSOY GÜREL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU

Afyonkarahisar 2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurum İmajının Bir Unsuru Olarak İ İmajın Oluşturulmasında Vizyonun Rolü Ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűőecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve eserlerin Kaynakça’da gűsterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

H. Nurdan KÖKSOY GÜREL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

:

:

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi H. Nurdan KÖKSOY GÜREL'in "**Kurum İmajının Bir unsuru Olarak İç İmajın Oluşturulmasında Vizyonun Rolü ve Bir Uygulama**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere günü saat de Lisanüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

KURUM İMAJININ BİR UNSURU OLARAK İÇ İMAJIN OLUŞTURULMASINDA VİZYONUN ROLÜ VE BİR UYGULAMA

H. NURDAN KÖKSOY GÜREL

İşletme Anabilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2010

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU

Günümüzde işletmelerin, rekabetin arttığı, pazar koşullarının zorlaştığı, krizlerin her an yaşanabildiği, tüketici ilgi, ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlendiği koşullarda ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için olumlu ve güçlü bir kurum imajına ihtiyaçları vardır. Bu koşullarda başarılı olabilmek için olumlu kurum imajı oluşturulması çalışmalarının, kurumun bütün kademelerinde ve bütün unsurlarıyla gerçekleştirilmeleri gerekmektedir. İşletmenin entelektüel sermayesi olan çalışanların mutluluğu ve kuruma olan sadakatinin sağlanmasında oldukça önemli olan iç imaj bu unsurlardan birisidir.

Başarılı ve olumlu bir kurum imajının oluşturulabilmesi için; gerçekçi, örgütün tamamı tarafından paylaşılan ve doğru bir yol haritası çizen başarılı bir vizyona ve vizyon yönetimine ihtiyaç vardır. Tüm kurum çalışanları tarafından paylaşılan bir vizyondan yoksun olan bir işletmede kurum imajından söz etmek mümkün değildir.

Bu çalışmada kurum imajının bir unsuru olarak iç imajın oluşturulmasında vizyon yönetiminin rolü incelenmiştir. Vizyon yönetiminin iç imaj üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir termal konaklama işletmesinde çalışanları kapsayan araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel modeller kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre araştırma birimindeki çalışanlar tarafından algılanan vizyon yönetimi faaliyetlerinin, kurum iç imajı algılaması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurum İmajı, İç İmaj, Vizyon, Vizyon Yönetimi

ABSTRACT

THE ROLE OF VISION IN CREATING INTERNAL IMAGE AS AN ELEMENT OF CORPORATE IMAGE AND AN APPLICATION

H. NURDAN KÖKSOY GÜREL

Department of Business Administration

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

2010

Advisor: Assistant Professor Hatice ÖZUTKU

Today managements are in need of a positive and strong corporate image to survive the increasing rivalry, the vicious market circumstances, the unforeseeable crises, and the varying circumstances of the consumers' needs, wants and expectations. In order to be successful, it is necessary to carry out the positive corporate image creation work on all elements. Interior image, which is one of these elements, is very significant in providing the happiness of the employees, who are the intellectual capital of the corporate, and their loyalty to the corporate.

In order to create a successful and positive corporate image; there is a need of a successful vision and vision management that are realistic, shared by the whole organization and put forward a correct path to follow. It is not possible to mention of a corporate image when a management lacks a vision fully shared by the corporate employees.

This study examines the role of vision management in creating internal image as an element of the corporate image. With the intention to measure the effects of

vision management on internal image, a research has been carried out on employees of a five-star thermal hotel in Afyonkarahisar. Gathered data have been analyzed through statistical models. According to the results of analysis by research employees at the perceived of vision management activities, positive and significant impact on the internal image detection was found.

Key Words: Corporate Image, Internal Image, Vision, Vision Management

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İMAJ VE KURUM İMAJİ KAVRAMI

1. İMAJ KAVRAMI.....	4
1.1. İMAJ KAVRAMININ ANLAMI.....	4
1.2. İMAJIN FONKSİYONLARI.....	5
1.3. İMAJ ÇEŞİTLERİ.....	6
2. KURUM İMAJİ KAVRAMI.....	7
2.1. KURUM İMAJINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	8
2.1.1. Geleneksel Kurum İmajı Anlayışı.....	8
2.1.2. Çağdaş Kurum İmajı Anlayışı.....	10
2.2. KURUM İMAJİ YARATMA GEREĞİ.....	11
3. KURUM İMAJİ YARATMANIN UNSURLARI.....	15
3.1. KURUM İMAJININ ALT YAPISI OLARAK VİZYON VE MİSYONUN BELİRLENMESİ.....	15
3.2. DIŞ İMAJ OLUŞTURMAK.....	17

3.2.1. Ürün Kalitesi.....	17
3.2.2. Somut İmaj.....	18
3.2.3. Reklam.....	19
3.2.4. Sponsorluk.....	19
3.2.5. Medya İlişkileri.....	20
3.3. İÇ İMAJ OLUŞTURMAK.....	21
3.4. SOYUT İMAJ OLUŞTURMAK.....	22
4. KURUM İMAJININ KURUMA KATTIĞI DEĞERLER.....	22
4.1. FİNANSAL AÇIDAN KATTIĞI DEĞER.....	23
4.2. PAZAR AÇISINDAN KATTIĞI DEĞER.....	24
4.3. İNSAN KAYNAĞI AÇISINDAN KATTIĞI DEĞER.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ İMAJ VE İÇ İMAJI OLUŞTURAN UNSURLAR

1. İÇ İMAJ KAVRAMI.....	26
1.1. İÇ İMAJIN ANLAMLI.....	26
1.2. İÇ İMAJIN ÖNEMİ.....	27
2. İÇ İMAJI OLUŞTURAN UNSURLAR.....	29
2.1. KURUM - BİREY BÜTÜNLEŞMESİ.....	30
2.2. ÇALIŞANLARA SAYGI GÖSTERMEK.....	32
2.3. ÇALIŞANLARLA ETKİLİ İLETİŞİM KURMAK.....	33
2.4. ÇALIŞANLARA GELİŞTİRİCİ VE YARATICI ORTAM SUNMAK.....	35
2.5. ÇALIŞANLARI ÖDÜLLENDİRMEK.....	37
2.6. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU.....	39
2.7. ÇALIŞANLARA BİREY OLARAK DEĞER VERMEK.....	41

2.8. DIŞ İMAJ.....	42
2.9. SOSYAL KOLAYLIKLAR.....	42
2.10. İŞ GÜVENLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞI.....	44
2.11. KURUM KÜLTÜRÜ.....	47
2.12. EĞİTİM OLANAKLARI.....	49
2.13. YÜKSELME OLANAKLARI.....	51
2.14. PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ İMAJIN OLUŞTURULMASINDA VİZYON YÖNETİMİNİN ROLÜ

1. VİZYONUN TANIMI VE KAPSAMI.....	54
1.1. VİZYONUN TANIMI.....	55
1.2. VİZYONUN UNSURLARI.....	57
1.2.1. Yönetim Felsefesi.....	57
1.2.2. Hissedilen ve Etkili Bir İmaj.....	62
1.2.3. Geleceğin Tahmini.....	62
1.3. VİZYONUN FONKSİYONLARI.....	63
1.4. VİZYON İHTİYACININ OLUŞUMU.....	63
1.5. KURUM İMAJI, VİZYON VE MİSYON İLİŞKİSİ.....	64
2. VİZYON YÖNETİMİ SÜRECİ.....	65
2.1. HAZIRLIK AŞAMASI.....	65
2.2. VİZYON OLUŞTURULMASI.....	68
2.2.1. Değerlerin Tanımlanması.....	69
2.2.2. Mevcut Durumun Saptanması.....	69
2.2.3. Misyon Oluşturulması.....	69

2.2.4. Hedeflerin Oluşturulması.....	70
2.2.5. Stratejik Plan ve Taktiklerinin Oluşturulması.....	71
2.3. VİZYONUN GELİŞTİRİLMESİ.....	72
2.4. VİZYONUN GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRÜLMESİNİN KOŞULLARI.....	73
2.4.1. Kültürel Değişimin Yaratılması.....	73
2.4.2. Stratejik Bir Mimari Oluşturulması.....	75
2.4.3. Yeni Bir İşletme Yapısı Kurulması.....	78
2.4.4. Vizyon ve Stratejilerin Benimsenmesinin Sağlanması.....	78
2.4.5. Kurum Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Yönünde Motive Edilmesi ve Güçlendirilmesi.....	79
2.5. GELİŞTİRİLEN VİZYONUN UYGULANMASI VE DENETİMİ.....	80
3. VİZYON YÖNETİMİNİN İÇ İMAJIN OLUŞTURULMASINDAKİ ROLÜ.....	81
3.1. VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİNİN HAZIRLIK AŞAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VİZYONUNUN BELİRLENMESİ.....	82
3.2. VİZYONUN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ AŞAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNİN KATILIMININ SAĞLANMASI.....	84
3.3. OLUMLU BİR İÇ İMAJ YARATABİLMEK İÇİN VİZYONUN ÇALIŞANLARLA PAYLAŞILMASI.....	85
3.4. OLUMLU BİR İÇ İMAJ YARATABİLMEK VE VİZYONUN PAYLAŞILMASI İÇİN KURUM ÇALIŞANLARIN BÜTÜNLEŞMESİNİN SAĞLANMASI.....	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇ İMAJIN OLUŞTURULMASINDA VİZYON YÖNETİMİNİN ETKİSİNİ BELİRLEMEYE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	89
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	90
3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	91
4. ANKET FORMUNUN TASARIMI.....	92
5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI.....	93
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	94
6.1. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	94
6.2. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ.....	95
6.3. VİZYON YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	96
6.4. İÇ İMAJA İLİŞKİN SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	98
6.5. FAKTÖR ANALİZİ.....	101
6.6. HİPOTEZ TESTLERİ.....	104
SONUÇ.....	113
KAYNAKÇA.....	122
EK	126

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Vizyon ve Misyon Belirlemeye Yönelik Değerler.....	59
Tablo 3.2. Paketlenmiş Tüketim ve Gıda Maddeleri Üreten Bir İşletmeye Ait Misyon, Amaçlar ve Stratejiler.....	77
Tablo 4.1. Vizyonla İlgili Ölçeğin Güvenilirliği.....	96
Tablo 4.2. İç İmaj İle İlgili Ölçeğin Güvenilirliği.....	96
Tablo 4.3. Çalışanların Vizyonunu Yönetimi Algılamalarına İlişkin Maddelere Cevapların Ortalamaları.....	97
Tablo 4.4. Çalışanların Kurumun İç İmajını Algılamalarına İlişkin Maddelere Verdikleri Cevapların Ortalamaları.....	99
Tablo 4.5. Vizyon Yönetimi Ölçeği İçin Faktör Çözümü.....	102
Tablo 4.6. İç İmaj Ölçeği İçin Faktör Çözümü.....	103
Tablo 4.7. Vizyon Yönetimi Faktörlerinin Algılanan İç İmaj Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	111

GİRİŞ

Günümüzün değişen ve gelişen rekabet koşulları, kurumları bu koşullara uygun yönetim yaklaşımlarını benimseyip, uygulamaya zorlamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte birçok ürün ve üretici seçeneğiyle karşı karşıya kalan tüketiciler de seçim yapmakta zorlanmakta ve daha detaylı düşünerek satın alma kararlarını vermektedirler. Bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler tüketicilere her türlü konuda bilgi sahibi olma özgürlüğünü tanımıştır. Bu şartlar kurumları, kendilerini rakiplerinden ayıracak köklü farklılıklar yaratmaya ve bunları yaşatmak için çaba harcamaya yöneltmiştir. Bu farklılıkların başında ise olumlu kurum imajı gelmektedir.

Kamuoyunda işletmelere ilişkin bireylerin zihinlerine yerleşmiş, o işletmeye ait bir takım fikirler vardır ve bu fikirler aslında bireylerin zihinlerindeki kurum imajıdır. Ancak bireylerde oluşan işletmeye ait resimler her zaman istenen ve beklenen şekilde olmayabilir. Bu yüzden işletmeler günümüz koşullarında, kamuoyunda kuruma ait bir imajın kendiliğinde oluşması yerine istenilen yönde ve olumlu kurum imajı yaratmanın önemini kavramış durumdadırlar.

Kurum imajının kendiliğinden oluşması yerine oluşturulma çabaları, detaylı araştırma ve değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bunların başında kurumu diğerlerinden ayıracak vizyon gelmektedir. Vizyon kurumların geleceğe dair resimleridir ve vizyonu olmayan bir kurum, rotası olmayan bir gemiye benzer. Vizyon kurumlarda yöneticilere ve kurumda çalışanlara nereye doğru gittiklerini, faaliyette bulunurken neyi hedeflediklerini anlatan ana yol haritası gibidir.

Bu çalışmada olumlu kurum imajı oluşturulmaya çalışılırken, kurumun iç hedef kitesini oluşturan çalışanlardan soyutlanmış bir imaj oluşturulamayacağı üzerinde durulmuştur. Kurumlar faaliyetlerini gösterirken ve günümüz koşullarına uyum sağlamaya çalışırken, bütün girdilerden daha kıymetli olan entelektüel sermayeden yoksun olmaları durumunda hayatlarına devam edemezler.

Kurumun çalışanlarının mutluluğu, istek ve beklentilerinin kabul görüp, değerlendirilmesi imaj oluşturma çalışmalarında oldukça önemlidir. Kurumlar

öncelikle kendi çalışanlarının tatmin düzeyi yükseltip, daha sonra dış çevrelerine açılmalıdırlar.

Katılmalı çağdaş yönetim modellerinden olan vizyon yönetimi, olumlu kurum imajı oluşturma çalışmalarının vazgeçilmez bir unsurudur. Vizyon yönetiminde kurumda çalışanların, vizyonun oluşturulması ve uygulanması aşamalarına katılımları, paylaşılan bir vizyona ulaşmak için son derece önemlidir.

Çalışmanın amacı, işletmelerin başarısında oldukça önem arz eden kurum imajının bir unsuru olarak çalışanlar tarafından algılanan iç kurum imajının oluşturulmasında vizyonun rolünü ve önemini incelemektir. Bu amaçtan hareketle çalışmanın teorik çerçevesi üç bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak imaj kavramı, imajın fonksiyonları ve çeşitleri, kurum imajı kavramı ve kurum imajına ilişkin yaklaşımlar ve kurum imajını yaratma gereği, kurum imajının unsurları ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu bölümde imaj ve kurum imajı ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulurken, kurum imajının işletmeye kattığı değerler de incelenmiştir.

İkinci bölümde ise iç imaj ve iç imajın unsurları araştırılmıştır. Bu kapsamda iç imajın unsurlarını oluşturan; kurum- birey bütünleşmesi, çalışanlara saygı göstermek, çalışanlarla etkili iletişim kurmak, çalışanlara geliştirici ve yaratıcı ortam sunmak, çalışanları ödüllendirmek, çalışanların motivasyonu, çalışanlara birey olarak değer vermek, kurumun dış imajı, sosyal güvenlik ve kolaylıklar, iş güvenliği ve çalışanların sağlığı, kurum kültürü, eğitim olanakları, yükselme olanakları, performans değerlendirilmesi kavramları incelenerek, olumlu iç imajın oluşturulmasındaki etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; iç imajın oluşturulmasında vizyon yönetiminin rolünü kavramsal çerçeve içerisinde ortaya koymak için, vizyon ve vizyon yönetim süreci incelenmiştir.

İlk üç bölümde çalışmanın teorik çerçevesi ortaya konulurken kurum imajı ve vizyon kavramlarını ayrı ayrı inceleyen pek çok araştırmanın yapılmış olduğu tespit edilmiş, ancak kurum imajı ve vizyonun ilişkilendirildiği ve vizyon yönetiminin kurum imajı yaratmadaki rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Aynı şekilde iç imajın oluşturulmasında vizyon yönetiminin etkilerini inceleyen bir

araştırmaya da rastlanmamıştır. Daha sonraki çalışmalara da örnek teşkil etmesi açısından çalışmanın dördüncü bölümünde kurum imajının bir unsuru olarak i imajın oluşturulmasında vizyonun rolünü ölçmeye yönelik olarak bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırma, Afyonkarahisar ilinde, 1992 yılından bu yana termal turizm alanında faaliyet gösteren ve misafirlerine konaklama, sağlık, tatil, eğlence, kongre alanlarında hizmet veren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesini oluşturan 350 çalışandan, hedef kitleyi oluşturan 114 çalışan tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırma verileri olarak birincil veriler kullanılmıştır ve verilere ulaşmak için üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin sınıflandırılmasında ve değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde SPSS yardımıyla istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Araştırmada karşılaşılan kısıtlar arasında; sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıklıkla karşılaşılan engellerden yöneticilerin bilgi paylaşmak istememeleri ve cevaplandırırcıların zaman sorunu sayılabilir.

Olumlu ve istenen kurum imajının oluşturulmasında vizyon yönetiminin rolü, kurum imajının diğer unsurları üzerinde de inceleyecek araştırmalar, farklı sektörlerde gerçekleştirilebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İMAJ VE KURUM İMAJI KAVRAMI

1. İMAJ KAVRAMI

Bu bölümünde, imaj ve kurumsal imaj kavramları üzerinde durulup, sırasıyla imajın fonksiyonları, imaj çeşitleri, kurum imajına ilişkin yaklaşımlar, kurum imajı yaratma gereği, kurum imajının unsurları ve işletmeye kattığı değerler incelenecektir.

1.1. İMAJ KAVRAMININ ANLAMAMI

İmaj bir olay veya durumun olumlu veya olumsuz etkiyle oluşan algılamalarıdır. Günümüzde her gün değişen dünyanın dinamiğine başarılı bir şekilde uyum sağlamak için kurumların imaj değişimi çalışmaları içinde olduklarını görmekteyiz. Bir kurumun logosunu değiştirmek, yeni geliştirilen müşteri odaklı projeler, görsel ve yazılı basına verilen her türlü reklamlar imaj değişimi çalışmalarını oluşturmaktadır (Hekimoğlu ve Buyd, 1999: 116).

Herhangi bir kişi, kurum, kuruluş, ülke veya durum hakkındaki tüm görüşlerin toplamı olarak tanımlanan imajın, kendiliğinden oluşması yerine oluşturulması çabası; imajoloji, imaj danışmanlığı gibi kavramları literatüre kazandırırken, medyanın yeni starlara gereksinim duymaya başlamasıyla birlikte, imaj kavramı ve imaj yaratıcılığı daha popüler hale gelmiştir (Biber, 1998: 48).

Günümüzde imaj danışmanlığı bir iş kolu haline gelmiş ve müşteri sayıları ve çeşitliliği her geçen gün artmaktadır. İmaj danışmanlarının müşterileri arasında sanatçılar, politikacılar, sporcular ve yeni bir imaj oluşturmak veya imajını

değiştirmek isteyen kurumlar yer almaktadır. Sadece imaj yaratıcılığı veya değişikliği üzerine hizmet veren imaj danışmanlığı şirketlerinin müşteri profili küçük ve orta ölçekli kurumlardan, holdinglere kadar çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik de bize, kurumların her geçen gün kurum imajının gerekliliği konusunda daha da bilinçlendikleri göstermektedir.

İletişim teknolojisi günümüzde çok ilerlemiş ve kullandığı araçların sayısında da büyük bir artış olmuştur. Bu durumda günlük hayatımızda karşılaştığımız mesajların sayısı da çok artmış ve bunlar bilgi dağarcılığımızın sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Bu mesajların her gün yenileriyle yer değiştirdiğini düşünürsek imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyunca sürdürölen bir kavram değildir. Dolayısıyla imaj bireylerin zihinlerinde söz konusu kişi, ürün, hizmet veya kurumla ilgili yavaş yavaş biriken mesajların bütünüdür diyebiliriz.

1.2. İMAJIN FONKSİYONLARI

Bireyler için imajlar, belli bilgilerin işlenebileceği şemalar oluşturmaktadır. ‘Ruhsal bir ön programlama’ anlamında imajlar, bir kuruluşun imaj oluşturuvc faktörler aracılığıyla iletmek istediği çok çeşitli bilgi ve teşviklerin alınabilmesi ve işlenebilmesi için yardım sunarlar. Bu psikolojik işlemin türü literatürde bir dizi fonksiyon ile açıklanmaktadır. Bu fonksiyonlar; karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, oryantasyon fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonudur ve şu şekilde açıklanmaktadır (Okay, 2000: 256).

Karar Fonksiyonu: Kişilerin sahip oldukları imajları onların o konuda kararlarını etkileyecektir. Örneğin X mağazası hakkında olumlu bir imaja sahip olan birey, alışverişlerini bu mağazadan yapmaya karar verecektir.

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

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

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

Genelleştirme Fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonunda anlatıldığı gibi bir durum ortaya çıktığında, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konuları bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar.

1.3. İMAJ ÇEŞİTLERİ

Huber değişik imaj çeşitlerini ve imaj kavramlarını ortaya koymuştur. Bunlar şemsiye imajı, ürün imajı, marka imajı, kendi imajı, yabancı imajı, transfer imajı, mevcut imaj, istenilen imaj, olumlu imaj, olumsuz imaj olup bu kavramları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Okay, 2000: 257-258).

Şemsiye İmajı: Bir kurumun belli bir tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Yani şemsiye imajı tüm alanları kapsayan bir üst imajdır.

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

Marka İmajı: En tanınmış imaj türüdür. Gündelik ihtiyacın ürün ve markaları kadar, otomobil ve lüks tüketim malları da bu imaja sahiptirler. Doyuma ulaşmış olan pazarlarda, diğerlerinden ayrılan marka imajları tüketicilerin oryantasyonu ve bir farklılık için mutlaka gereklidirler.

Kendi İmajı: Bir işverenin, patronun kendi kurumunu görme ve değerlendirme tarzıdır, bu tıpkı bir mühendisin kendisinin gerçekleştirmiş olduğu yenilikleri değerlendirme tarzı gibidir. Yani objektif olması her zaman için mümkün değildir.

Yabancı İmaj: Kendi imajının tersidir. Ürün ve faaliyetlerle doğrudan ilgisi olmayan kişilerin, yabancıların sahip oldukları imajdır. Güçlü markalarda kendi imajı ve yabancı imajı genellikle örtüşmektedir.

Transfer İmajı: Bu imaj çeşidinin en tanınmış türü, uluslar arası alanda yaygın, genellikle lüks markalar arasında yer alan bir markanın genellikle o türde olmayan bir ürüne transferidir. Huber buna örnek olarak Cartieer sigaralarını, Porsche güneş gözlüklerini ve Davidoff saatlerini vermiştir. Burada transfer edilen sadece marka imajıdır.

Mevcut İmaj: Kuruluşun şu anda sahip olduğu imajdır. İmajlar dinamik yapılardır, değişiklik gösterirler ve zamana uymak zorundadırlar. Sürekli genç bir görünümü korumak zorunda olmalarından dolayı, mevcut durumun saptanması için bilimsel analizlerin yapılması gereklidir.

İstenilen İmaj: Kurumun sahip olmak istediği imajdır. Yapılmış olan mevcut durum analizlerinden sonra gerçekleştirilen düzeltmelerle bu imaja ulaşılabilmektedir. İstenilen imaj, kurumun gelecekteki imajıdır, yani bugünden itibaren sahip olunan imajdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, önemli olan imaj unsurlarının değiştirilmemesidir, çünkü imajlar yalnızca onları taşıyan güçlü parçalar ağırlıklı olarak kaldıklarında yaşayabilmektedirler.

Olumlu İmaj: İyi ve profesyonellere sahip marka ve isimlerin sahip oldukları imajlardır. Bu tür imajlar insanlarda sempati uyandırır. Kişisel olarak pozitif bağlantımızın olduğu ürünlerdir ve pozitif imajlar elde edilen tecrübeler ile yakından ilgilidirler.

Olumsuz İmaj: Burada aklımıza ilk gelenler bir yerlerde takılıp kalmış olan tarihi marka ve isimlerdir. Ancak kurumlar bu sınıflandırmaya, çevreye karşı duyarsızlık gibi olumsuz davranış ve tutumlar sonucunda da girebilmektedirler.

2. KURUM İMAJI KAVRAMI

Her kurumun varlığını devam ettirebilmesi için iyi bir imaja ihtiyacı vardır. Ancak, iyi ve olumlu olarak algılanan bir kurum imajı tesadüfen ortaya çıkmaz.

Bunun için çalışılması, belirli bir sürecin geçmesi ve bu sürecin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Ürettikleri ürün son derece iyi ve güvenilir olan kimi kuruluşların olumsuz bir imaja sahip olması durumunda birçok güçlkle karşılaştıklarını ve varlıklarının tehlikeye girdiğini görmekteyiz. Sonuç olarak çalışmamızın bu bölümünde detaylarıyla incelenecek olan kurum imajı oldukça önemli bir varlıktır ve oluşturulması ve yönetilmesi için üzerinde titizlikle çalışılması gerekmektedir.

2.1. KURUM İMAJINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Literatürde kurum imajının yaratılması ve yaşatılmasına ilişkin iki yaklaşım göze çarpmaktadır. Bunlar Geleneksel Kurum İmajı Anlayışı ve Çağdaş Kurum İmajı Anlayışıdır.

2.1.1. Geleneksel Kurum İmajı Anlayışı

Kurum imajı kavramının ortaya çıkışı ile ilgili bilgiler bu kavramın içeriğini oluşturan anlayışın oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. Kurum imajı kavramının ilk olarak yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, savaşta askerlerinin kullandığı kalkanlar üzerine kendisini tanıtmak için kullandığı bir işaretle ortaya çıktığı birçok kaynakta belirtilmektedir. Ancak zamanla diğer ülkelerinde askeri araç gereçlerinde bu ve benzeri işaretleri kullanmasıyla savaşlarda tehlikeli durumlar yaşanmış ve daha sonraları her ülke askerleri ve kullandıkları araçlar üzerinde farklı renk ve semboller kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra bu amblemler ülke bayraklarına uygulanmıştır. Ayrıca zamanla askerler kendi ülkelerinin kültürel ve toplumsal değerlerine uygun olarak tasarlanmış üniformalar giymeye başlamışlardır. Bu gelişmeleri takip eden yıllarda, posta arabaları, buharlı gemiler, tramvaylar, otobüsler, trenler renklenmiştir. Bu yıllarda kurum imajı oluşturma çabalarının altında yatan neden; kurumların, kendilerinin rakiplerinden görsel açıdan ayırt edilebilmelerini sağlamaktır (Güzelcık, 1998: 144).

Kurumlar da zamanla kullandıkları araçlar, kâğıtlar, zarflar, binalar ve ürün ambalajları üzerinde özel renk ve amblemleri kullanmaya başlamışlardır. Ancak bu gelişmelerin yaşandığı yıllarda kurum imajı sadece kurumları diğerlerinden bir takım renk ve semboller kullanarak ayırt etmek dışında bir göreve sahip olamamıştır.

İşletmelerde kurum imajı kavramı 1900' lü yılların başında Almanya'nın endüstriyel gücünün sembolü olan AEG Şirketinde yapılan değişiklikler ve çalışmalarla ivme kazandığını söylemek yanlış olmaz. AEG de o yıllara kadar yapılan görsel ayıt edici çalışmalardan farklı olarak; çalışanların lojmanlarından, fabrika binalarına, elektrikli çaydanlık gibi tüketici ürünlerinden, kataloglara ve fuarlara kadar her fırsatta AEG'nin görsel açıdan tanınması için, güçlü bir kurum kimliği ve bu yolla bir kurum imajı yaratmaya çalışılmıştır. O yıllarda kurum imajı sadece bir tasarım işiydi ve tabii ki bu işi en iyi tasarımcılar ve mimarlar yapabiliirdi. Daha sonraki yıllarda ilk olarak AEG ile başlayan kurum kimliği yoluyla kurum imajı yaratma yaklaşımı dünyanın farklı ülkelerinde devam etmiştir (Güzeltik, 1998: 145).

Sonuç olarak kurum imajı kavramının; kurumun isminin, logosunun, renklerinin, çalışanların üniformalarının ve broşürlerinin görünüşünü içeren grafik tasarımdan geldiği görülmektedir. Kısacası eskiden kurum imajını, kurumun logosu, amblemi, renkleri gibi özellikler oluşturmaktaydı. Kurumlar kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla logo, amblem, isim ve sembol yaratma yoluyla kurum imajı oluşturmuşlardır.

Takip eden yıllarda 1960 ve 1970'lerde işletmeler pazarlama konusunda oldukça ilerleme kaydetmiş, kurum imajı da işletmelerin pazarlama çabaları arasında yerini almıştır. Belirtilen yıllarda önemli olan iyi bir ürün üretmek ve bu ürüne pazarda iyi bir konum sağlamaktır. 1980'li yıllarla birlikte müşteriler, işletmelerden mükemmel ürünün yanı sıra mükemmel hizmeti de istemeye başlamışlardır. 1980'lerde yapılan araştırmalar göstermiştir ki; bir işletme ne kadar yaygın olarak tanınırsa, o ölçüde olumlu algılanmaktadır. Bu demektir ki bir işletme, adını taşıyan her türlü malzeme üstünde kimliğini, doğru ve değişmeyen bir standartla yansıtır, görüldüğü her yerde hemen tanınacak ve bu da hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratacaktır. Bunun için yapılması gereken şey, işletmenin gücünü ve yönünü, hızlı

ve etkili bir şekilde ileten bir kimlik ve çarpıcı, akılda kalan bir görsel imaj yaratmaktır (Güzeltik, 1998: 253).

2.1.2. Çağdaş Kurum İmajı Anlayışı

Günümüzün değişen ve gelişen iş dünyasında, kurumların sadece iyi ürün ve hizmet üretmesi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetleri sunması yaşamlarını sürdürmeleri için yeterli olmamaktadır. Kurumların kendi içinde yaşadıkları değişimlerden, dış hedef kitlesi de haberdar olmak istemektedir. Yaşanan bu değişimler hedef kitlenin işletme hakkındaki düşünce ve görüşlerini ve sonuçta satın alma davranışlarını etkilemektedir. Bu durumda işletmelerin kurum imajı konusunda daha etkili bir yönetim yürütmesi gerekli olmaktadır.

Günümüzde bilinçlenen tüketici, satın alma kararını ürünün veya hizmetin fiyatından çok, kurumların çalışanlarına, müşterilerine ve içinde yaşadığı topluma karşı olan tutumlarına bakarak vermektedir. Kısacası tüketici, kurum hakkında bilgilenmek istemektedir ve bunun için de kurumun ismi, logosu, renkleri, amblemi yeterli olamamaktadır. İşte bu yüzden kurumlar tüketicilerinin belleğinde olumlu düşünceler geliştirmek ve bunu yaşatmak için olumlu bir kurum imajı yaratmak ve bunu yaşatmak zorundadırlar.

Kurum imajı, kurumun bu gününü tüketicisine anlatan bir kavramdır ve bu kavramın oluşturulabilmesi için; kurum dizaynı, kurumsal iletişim, kurumsal davranış, kurum kültürü, kurumsal kimliğin belirlenmiş olması gerekmektedir. Çünkü kurum imajı bu beş faktörün toplamında kendini bulmaktadır. Kurum imajı, kurumun iç ve dış hedef kitlesi üzerinde güven yaratmalıdır ve bunun için de gerçekle uyumlu olması zorunludur.

Bilginin ve iletişimin önem kazanmasıyla birlikte, önceleri kurumun ismini, sembollerini ve renklerini içeren ve bir tasarım işi olan kurum imajı anlayışı önemini kaybetmektedir. Artık müşteriler iş yaptıkları, çalışanlar çalıştıkları kurum hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istemektedirler. Günümüzde kurumların misyonunu, amaçlarını, hedeflerini, kurum kültürünü, kurumun yönetim tarzını kısaca kurumla ilgili olan her şeyi açıkça yansıtan bir kurum imajı anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çağdaş kurum imajı anlayışı, kurumu oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsamaktadır. Bu nedenle günümüzde kurumlarda “Kurum İmajı Yönetimi” adı verilen bir uygulamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Güzelcik, 1998: 157).

2.2. KURUM İMAJI YARATMA GEREĞİ

İmaj en kısa anlamıyla kişilerin bir kişi, kurum ya da kuruluş hakkındaki düşünceleridir ve kişilerin bu düşünceleri her zaman gerçeklerle örtüşmeyebilir. Bu durumda herkesin ve her örgütün bir imajı olduğunu söyleyebiliriz ancak bu imajın olumlu ve istenen bir imaj olabilmesi için imaj artırıcı faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir.

İmaj oluşturulurken temel hedeflerden biri, konuyu bilen insanların sayısını artırmak ve pozitif bilgileri yayan görüş önerilerini kazanmaktır. İnsanların konu ile ilgili bilgi ve deneyimine bağlı olan imaj, iyi, kötü, sıradan olabilir ama iyi bir imaj konusundaki belirgin özellik, onun kazanıldığıdır, çünkü bir kuruluş hakkında herhangi bir bilginin istenerek ya da istenmeyerek kamuya ulaşması imajı etkilemektedir (Peltekoğlu, 1998: 278-279).

Günümüzde kurumlar değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışırken, imaj yaratma çalışmalarına da geniş bütçeler ayırmaktadırlar. Şirket birleşmeleri, yönetim biçimlerinin değişmesi, sıkça yaşanan ekonomik krizler ve kurum içinde yaşanan değişimlerin başarıyla tamamlanmasından sonra bunu dış hedeflere de bir şekilde duyurma ihtiyacı doğmuştur. Değişen çevre koşullarının artması ve bilginin önem kazanmasıyla birlikte müşteriler iş yaptıkları, ürün ve hizmetlerini kullandıkları kuruluşlar hakkında bilgi sahibi olmak istemeye başlamışlardır. Kurumlar değişimi gerçekleştirebilmek için çalışanları kadar dış hedef kitlelerinin de desteğini almak zorundadırlar. Bunun için de güçlü bir kurum imajı yaratılması gereklidir.

Müşteriler, rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı günümüz koşullarında tercih yapabilmek için, ürün veya hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartlar

aramaktadırlar. Günümüzde değer sunmanın en geleneksel yolu ise, güçlü, etkili ve sevilen bir marka ve kurum imajının oluşturulmasıdır (Güzelcik, 1998: 24).

Kurum imajı, kurumların rekabette üstünlük sağlamak için kullandıkları etkili bir yoldur ve her geçen gün kurum imajına duydukları ihtiyaç artmaktadır. Ancak kurumların ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesi yükselirken; tüketicilerin de değer bilinçlerinin artmasıyla birlikte kurum imajı yaratmak ve korumak da güçleşmektedir.

Kurumların oluşturdukları kurum imajı beklenmeyen ve ani gelişmeler sonucunda oluşan olumsuz etkileri azaltan güçlü bir tampon gibidir. Kurum imajı oluşturma, uzun vadeli bir girişimdir ve bu girişimin; hizmetin kalitesi, iletişim ve halkla ilişkilerde gelişme kaydedilmeden başarıya ulaşması zordur (Schukides, 1998: 24).

1990'lı yıllarla beraber işletmeler kurum imajına yönelik çalışmalarını arttırmışlardır. Bu gelişmede yapılan araştırmaların büyük rolü olmuştur. Çünkü bu araştırmalar çağdaş anlamda oluşturulan ve yürütülen kurum imajı çalışmalarının kurum açısından faydalarını gözler önüne sermiştir. Bu araştırmalardan birisi de, Time Magazine'in tüm Avrupa'daki şirketlerin imajları hakkındaki saha araştırmasıdır. Avrupa'da yapılan bu araştırmanın sonuçları 1993 yılında Londra'daki bir konferansta 38 madde halinde sunulmuştur. Olumlu kurum imajına sahip olmanın kurumlara sağlayacağı yararları ortaya koyan bu araştırmadan elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır (Uzoğlu, 1999: 23).

İmaj Faktörleri:

- Avantajlı durum yaratarak, tanınırlığı artırır,
- Kurum ününü işletmenin lehine çalıştırır,
- Yanlış anlamalarla mücadele eder,
- Kurumun neyi en iyi yapmak için var olduğunu açıklar,
- Çatışma durumunda kurumun pozisyonu hakkında fikir birliği yaratır,
- Kaliteli ürün, yenilikler, dürüstlük, yeterli yönetim gibi olumlu özelliklerle işbirliği geliştirir,

- Kurumu, saldırgan ve ileriye gören olarak konumlandırır,
- Yeni ürün geliştirme ve araştırma için liderlik sergiler,
- Kurumlara kimlik kazandırır,
- Tek imaj altında farklı bölümleri birleştirir,
- Kurumun yeniden konumlanmasını ya da isim değişikliğini duyurur.

Satış Noktaları:

- Benzer ürünleri satarken yakınlaşma sağlar,
- Ürün ailesinden satar,
- Satış elemanları için kapılar açar,
- Müşteri güveni oluşturur,
- Hizmete güven oluşturur,
- Kurumun tüketicilere ve tüketici ihtiyaçlarına karşı saygılı olduğunu farkına vardırır,
- Müşterilerin satın alma davranışlarını korumaya yardım eder, satın alma kararını hızlandırır,

İş Avantajları:

- Tedarikçiler tarafından tercih edilen müşteri duygusunu sağlar,
- İşlerini iyi yürütebilmek için dağıtıcıları, aracıları ve acenteleri cesaretlendirir,
- Daha kolay erişim için ortak yatırımları genişletir, daha başarılı ortaklıklar yaratır,
- Yeni alanlara doğru genişlemeyi kolaylaştırır,

Mali Faydalar:

- Mali pazarlarda kurumun temelini genişletir, yeni sermaye kaynaklarına ulaşımı sağlar,
- Kurumun hisse değerini etkileyerek, değer kazanmasına yardımcı olur,

- Kurumun stokları için pazarı genişletir,
- Kurumun daha fazla tanınırlığını sağlamak için mali etkileşimleri hızlandırır,
- Dünya çapında mali güvenlik sağlar,
- Kurumun uzun dönemli yatırım değerini korur,

Genel Etkiler:

- Hükümetle ilişkileri geliştirir,
- Politika meseleleri ile ilgili profesyoneller ve hükümet gibi geleneksel olmayan alıcılara ulaşır,
- Kamu anlayışını sağlamak için kurumun amaçlarını açıkça anlatır,
- Kayıtsızlık ya da yanlış anlama yüzünden oluşan halk düşmanlığına karşı savaşır,
- Medyaya adaletsiz erişimi dengeler,
- Karmaşık meseleler için açıklama ihtiyacını giderir,
- Kurumun çevre ile ilişkisini sağlar,
- Kurumun sosyal konularla ilgili konumunu iyileştirir,
- Bir ülkede anlamsız görülebilen ama gerekli olan yeniden yapılanmayı açıklar,
- Krizlere hazırlık yapar.

Değişen çevresel koşulların sürekli arttığı, müşterilerin bilinçlendiği, talebin arttığı, globalleşmenin etkilerinin her an daha fazla görüldüğü günümüz koşullarında ve imaj ile ilgili verilen bu bilgilerin ışığında, kurumlar için güçlü bir kurum imajı yaratmanın zorunlu bir durum olduğunu söylemek yanlış olmaz.

3. KURUM İMAJİ YARATMANIN UNSURLARI

İşletmeler günümüz rekabet koşullarında kendilerini benzer ürün ve hizmet üreten rakiplerinden ayırabilmek için kurum imajı oluşturma çabalarını gerçekleştirmektedirler. Kurum imajı oluşturabilmenin ilk unsuru kendini rakiplerinden ayıracak renk, logo, isim, sembol, üniforma vs. yaratmaktır. Literatürde kurumsal dizayn olarak karşımıza çıkan bu farklılaşma çabaları kurum imajı oluşturma'nın ilk görsel boyutudur. Ancak daha sonra da açıklanacağı gibi görsel boyuttaki farklılıklar kurum imajının oluşması için tek başına yeterli değildir.

Kurum imajı oluşturma yolundaki çalışmaların sistematik ve sürekli olarak bir strateji çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların hedef kitle üzerindeki etkileri incelenmeli, geri bildirim süreci sonunda da gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Günümüzde modernleşen toplumlarda, iletişim ve bilginin parmaklarımızın ucunda olduğu şu günlerde tüketiciler satın almak istedikleri ürünü seçerken sayısız kurum ve kuruluşla karşılaşmakta ve seçim sürecinde daha önceki deneyimleri kadar kurumlar hakkındaki duygu, düşünce ve sezgileri de önem kazanmaktadır. Böylece kurum imajı oluşturmada duygusal ihtiyaçların da tatmin edilmesi gereğiyle soyut imaj kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde birçok yazar tarafından güçlü bir kurum imajı yaratılabilmesi için beş unsurun gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunlar: Kurum İmajının Alt Yapısı Olarak Vizyon ve Misyonun Belirlenmesi, Dış İmaj Oluşturmak, İç İmaj Oluşturmak, Somut İmaj Oluşturmak ve Soyut İmaj Oluşturmaktır.

3.1. KURUM İMAJININ ALT YAPISI OLARAK VİZYON VE MİSYONUN BELİRLENMESİ

Kurum imajı oluşturma'nın ilk aşaması kurumlarda gerekli olan değişimleri gerçekleştirmek ve bu yolla oluşacak olan imajı sağlam bir alt yapı üzerine kurmaktır. Kurum içi değişimi gerçekleştirmeden ve uygun bir alt yapı oluşturmadan

yapılacak imaj çalışmaları, kısa vadeli sonuçlar getirecektir. Kurum imajının uzun vadeli sonuçlar getirebilmesi için, imajın kurumun aynadaki görüntüsü olması, kısaca kurum ne ise, imajın da onu yansıtması gerekmektedir. İyi bir kurum imajı yaratmak için hayali şeylerin oluşturulması değil, kurumun gerçek özelliklerinin yansıtılması gerekmektedir (Güzelcik, 1998: 173).

İşletmelerin kurum imajını yaratma yolunda iyi bir alt yapı oluşturabilmeleri için öncelikle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir.

Vizyon bir işletme ya da kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade etmektedir. Bu bağlamı ile vizyon kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan araç olarak tanımlanabilir. Vizyon belirsizlik ve beklenmeyen durumlarla karşılaşıldığında kuruluşun ne yapması gerektiğini ortaya koyar. Kuruluş herhangi bir hedefe odaklanmadığında kendisini diğer kuruluşlardan ayıran bir ayrıcalığa sahip olamaz. Vizyon gelecek için çalışanlara rehber olur ve yatırımcılara hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler öne sürer. Böylece vizyon bir kuruluşta çalışanları belirli ilkelerle hedeflere yönlendirir ve onları verimsiz iş yapmaktan kurtarır. Vizyonu belli olmayan bir kuruluş rotası belli olmayan bir gemi gibidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 180).

Vizyonun kurumlarda şu temel amaçlara hizmet ettiği söylenebilir (Doğan, 2008: 96). Kurumlarda değişimin yönünü açıklığa kavuşturma, çalışanları bu yönde harekete geçirme, stratejilerin oluşmasına katkıda bulunma, çalışanların eylemlerini eş güdülemeye yardımcı olma, yenilikçiliği destekleme, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, öncülük etme ve bütünleşme, yön gösterme ve yol aydınlatma.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ayrıntılarıyla incelenecek olan vizyonun oluşturulabilmesi için kurum imajı oluşturma yönünde ilk adım olan alt yapı kurma çalışmalarında vizyon unsurlarının da detaylı olarak kurum tarafından oluşturulması gerekmektedir.

Misyon bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelmektedir. Kurum yönetimi açısından ise misyon, örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır. Misyon kurumların niçin var olduğunu

ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Misyon, kararların verilmesine dayanak oluşturan bir temeldir. Misyon tüm kurum üyelerinin başvuracağı bir ana kaynaktır. Etkili vizyonlar, ekiplerin varoluş nedenlerini bilme ihtiyacına cevap vermektedir. Kimsiniz? Ne yapıyorsunuz? Kim için yapıyorsunuz? Sizi özel kılan nedir? gibi...(Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 83).

Kurumların varlık nedeninin ifadesi olarak tanımlandığı görülen misyonun stratejik yönetimin kilit bir parçası olduğu ve kurumlara genel olarak şu yararları sağladığı söylenebilir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 95): Çalışanlara kurum hedef ve amaçları doğrultusunda yön vermek, kurumu amaçları üzerinde tutacak bir kontrol mekanizması oluşturmak, günlük karar alımlarına yardımcı/rehber olmak, davranış standartlarını oluşturmak, kurum içerisinde ortak bir kültür ya da paylaşılan değerler dizisi oluşturmak, olası bir kriz sürecinde kurumun tekrar hedef ve amaçları üzerinde odaklanmasına olanak tanımak, paydaş/çıkar grupları arasındaki rekabeti dengelemek, kaynak tahsisine temel oluşturmak, örgüt performansının artırılması ve ortak hedefin başarılması doğrultusunda çalışanları motive etmek, esin kaynağı olmak

3.2. DIŞ İMAJ OLUŞTURMAK

Güçlü bir kurum imajı oluşturmanın ikinci unsuru, dış hedef kitleye yönelik olarak bir dış imaj oluşturmaktır. Dış imaj; kurum dışındaki hedef kitlelerin, kurum hakkındaki görüş, düşünce ve algılarıdır ve dış imaj oluşturmanın beş temel unsuru vardır. Bunlar (Bolat, 2006: 115): Ürün Kalitesi, Somut İmaj, Reklam, Sponsorluk, Medya İlişkileri'dir.

3.2.1. Ürün Kalitesi

Uzun dönemde, kurum imajını etkileyen en önemli unsurlardan biri ürün kalitesidir. Kalite, müşterinin bir üründen beklentilerini, standartlara uygunluğu,

dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği ne ölçüde karşıladığına ilişkin inancının ölçüsüdür.

Günümüzde kaliteyi, kurumlar için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği ve birçok boyutu olan stratejik bir araç olarak görmek mümkündür. Kalite, yoğun rekabet ortamında kurumların rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve başarının ve kurum varlığının sürekliliği için anahtar bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatminini de sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, kurumlarda sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır.

3.2.2. Somut İmaj

Dış imajı belirleyen unsurlardan birisi de somut imajdır. Somut imaj, kurumun genel görünümünü oluşturan ve görsel kimlik oluşturmaya yarayan her şeyi kapsamaktadır. Bir kurumda görsel açıdan kimliği oluşturacak unsurlar şu şekilde belirtilmektedir: şirket araçlarının üzerinde yer alan kurumu tanıtan renkler ve yazılar, sipariş formları, faturalar, kartlar, haber bültenleri, biletler, tüm kırtasiye ürünleri, etiketler, ambalajlar, kutular, kullanım kılavuzları, servis kitapçıkları, anahtarlık, kalem gibi eşantyonlar, üniformalar, şapkalar, rozetler, şirketle ilgili video kasetler ve slayt gösterileri, yıllık raporlar, muhasebe raporları, özel yazışmalar.

Somut imaj müşterilerin duyduğu, dokunduğu, gördüğü tattığı her şeydir. Kısaca müşterilerin ilk izlenimleridir. Çalışanların nasıl giyindiğini ya da ofisin nasıl görüldüğünü içeren somut imaj, potansiyel müşterilere o kurumla iş yapmaları ya da ofisi hemen terk etmeleri konusunda yardımcı olacaktır. Araştırmalara göre, insanlar tarafından verilen kararların %83'ü görsel verilerden etkilenmektedir. Somut imaj, daha önce de belirtildiği gibi logodan, kurumun yerleşim alanına ve yerine kadar pek çok alanı kapsamaktadır. Ancak, somut imaj açısından özellikle kurumun ismi ve logosu son derece önemlidir.

3.2.3. Reklam

Reklam, belli bir ürünün ya da hizmetin tanıtılmasını ve satışını amaçlar. Günümüzde artık reklamlar salt ürünleri satmak amacıyla değil, aynı zamanda kurumsal imaj oluşturmaya destek sağlamak amacıyla da yapılmaktadır. Bunun altında yatan temel düşünce ise, günümüz müşterisinin üretilen üründen çok, kurumun kendisi ile ilgileniyor olması ve güçlü ve olumlu bir imaja sahip bir kurumun ürettiği ürünlerin de iyi olacağını düşünmesidir.

Reklam kampanyası, satışlara olumlu katkısı yanında kurumun özellikle dış imajının oluşturulmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Diğer yandan reklam kampanyalarının imaj programından ayrılmaması gerekmektedir. Kurumun gerçekleştirdiği her reklam etkinliği, sonuçta kurumun hedef kitlesi üzerinde etki yaratacak; bu ise kurumun imajını doğrudan doğruya etkileyecektir. Ancak şu da bir gerçektir ki yapılan her reklam, kurumsal imaj açısından artı puan getirmeyebilir; hatta kurum imajını olumsuz yönde bile etkileyebilir. Bu nedenle, kurumlar çoğunlukla, imajlarını güçlendirmek ve olumsuz imajı silmek için kurumsal reklamlara yönelmektedirler.

3.2.4. Sponsorluk

Dış imaj yaratma unsurlarından bir diğeri ise, kurum isminin hedef kitle tarafından tanınmasına yardımcı olan sponsorluk faaliyetleridir. Kurum yönetimleri, kurum ve ürün imajını desteklemek, kurumsal kimliği yerleştirmek, hedef kitlede iyi niyet ve anlayış oluşturmak gibi nedenlerle, diğer iletişim yöntemlerine ek olarak sponsorluk faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

Sponsorluk, kurum amaçlarına ulaşmak için spor, sanat/kültür veya sosyal alanlarda, kişi veya organizasyonların para, araç/gereç veya hizmet ile desteklenmesi ve destek faaliyetlerinin yönetilmesi sürecidir.

Sponsorluk, sponsor olan kurumun adının mutlaka ilgili etkinlikte yer almasını gerektirir. Böylece sponsorluk ile hem kurumun imajı güçlenir hem de tanıtımı gerçekleştirilir. Kurum imajını destekleyen ve güçlendiren bir sponsorluk faaliyeti toplumda kuruma ilişkin sıcak duygular yaratır. Sponsorluk yoluyla kurum, kendi kimliğiyle kamuoyu nezdinde hak ettiği yere oturur. Kamuoyu bu kurumu, iyi ve yararlı çalışmalar yapıyor olmasından dolayı takdir eder. İyi niyetin ve sponsor olunan olayla kurumun örtüşmesi kuruma ilişkin imajın oluşmasını sağlar. Ayrıca, sponsorluk aracılığıyla, bir kurum, kurum kimliğinin de bir parçası olan logosunu, rengini, yazı karakterini, formalarını da tanıtabilir. Bu açıdan ele alındığında sponsorluk, kurumsal kimliğin bir yansıması olan kurum imajının hedef kitledeki gruplar tarafından anlaşılmasını sağlayabilir.

3.2.5. Medya İlişkileri

Kurumlarla ilgili olarak medyada çıkan haberler, kurumların hedef kitleler tarafından algılanan imajını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu yüzden her kuruluş kurum imajını oluşturma çalışmalarının yürütülmesinde ya da oluşturulan imajın hedef kitlelere ulaştırılması aşamasında, ekonomik ve kamu yararına yönelik çalışmalarını ve başarılarını kamuoyuna tanıtarak, onun güvenini kazanmak ve aynı zamanda toplumda kurumun amaçlarına uygun bir izlenim yaratmak amacıyla, medya ile ilişkilerini iyi tutmak ve geliştirmek durumundadır. Kurum, medya ile ilişkilerinde, kurum ile ilgili haberlerin medyaya hızlı, doğru, yeterli ölçüde ve düzenli olarak ulaşmasına çalışmalıdır. Medya ile iyi ilişki kurmanın yolu, halkla ilişkiler görevlilerinin medyaya sürekli olarak güncel ve iyi haberler göndermesine bağlıdır. Bu görevlilerin medya ile ilişkilerinde, doğruluktan ve dürüstlükten ayrılmamaları, son derece önemlidir. Kuruluşun, doğruluk ve dürüstlük anlayışını temel alarak medya ile kurduğu ilişkiler, hem kuruluşun medya tarafından algılanan imajını hem de medya yoluyla hedef kitleler tarafından algılanan imajını güçlendirecektir. Bu açıdan ele alındığında, medya ile iyi ilişkiler içerisinde olmanın dışı imaj yaratma sürecinde kurumlar için taşıdığı önem rahatlıkla anlaşılmaktadır.

3.3. İÇ İMAJ OLUŞTURMAK

Kurum imajı yaratmanın üçüncü unsuru iç hedef kitleye yönelik olarak iç imajı oluşturmaktır. Kurumun en önemli ilişki içinde olduğu grupların başında çalışanları gelmektedir. Çalışanların kendi kurumlarını değerlendirmeleri kurum imajının oluşması açısından önemlidir. Çalışanlar kurumları ile ilgili kendi imajlarını, kurumlarının kendi beklentilerine karşılık vermesi ölçüsünde ve kurumun dışarıdaki görüntüsünden etkilenerek oluştururlar. Eğer çalışanların kendi kurumlarını algılamaları olumlu ise, bu durum çalışanların kurumla bütünleşmelerine ve onların çok yönlü performanslarının artmasına neden olacaktır. Kuruluşların çalışanlarının algılamalarını artıracak, onların beklentilerine karşılık verecek iletişim ve davranış tekniklerini son derece etkili bir şekilde kullanmaları bu durumun oluşmasını sağlayabilir (Küçük, 2005: 264).

İç imajı yaratma yolunda yapılan (ikinci bölümde detaylı olarak incelenecek olan), çalışanlara saygı göstermek, ödüllendirmek, motive etmek, birey olarak değer vermek, sağlanan sosyal kolaylıklar gibi bütün çalışmalar kuruma sadakat, iş tatmini, imaj ve saygınlık olarak geri dönecektir. Çünkü hiçbir şey mutlu ve çalıştıkları kurumla gurur duyan çalışanların kurum imajına yapabileceği katkıdan daha fazlasını yapamaz.

Son yıllarda en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamıştır. Yönetim, artık bir kurumdaki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkındadır. Öyle ki günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan toplam kalite anlayışı, ancak tatmin olmuş çalışanlar sayesinde mümkündür. Eğer kurumlar dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını artırmak amacıyla iseler, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yoluna gitmelidirler. Kurumların unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan biri; dış müşteri mutluluğunun iç müşteri mutluluğundan geçtiğidir. Çalıştığı kurumdan ve yöneticisinden memnun olan çalışanlar, kendiliğinden birer halkla ilişkiler sorumlusu gibi çalışırlar. Önce en yakın çevrelerini etkileyerek, giderek genişleyen dolaylı etkiler sayesinde kurum imajının

yaratılmasına katkıda bulunurlar (Ural, 2002: 244). İç imaj, iç imajın önemi ve unsurları çalışmamızın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.4. SOYUT İMAJ OLUŞTURMAK

İmaj; hem imajın kaynağı olan kurum, hem de imajın alıcısı olan hedef kitleler için son derece önemlidir. Kurum hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj oluşturmanın, kurulacak olan ticari ilişkilerin önemli bir ön şartı olduğunu göz önünde bulundurur. Hedef kitleler için ise, bir obje hakkındaki gerçeklerin özetlenmesinin bir yoludur. Kurum imajının öneminin kurum ve hedef gruplarına göre önemli olması arasında da bir ilişki vardır. Hedef gruplarının kararlarını verirken imaj kavramına verdikleri önem arttıkça, kurumların daha güçlü bir imaja sahip olmalarının önemi artmaktadır. Hem tüketiciler pazarında hem de endüstriyel pazarda özellikle benzer kalite, fiyat ve fonksiyona sahip ürünlerde kurum imajı ürünlerin satışında büyük rol oynar. Kurum imajı algılanan kaliteyi etkiler ve müşteri memnuniyeti üzerinde çok güçlü bir etkisi vardır. Karmaşık ve çok sık satın alınmayan ürünler için müşteri sadakatini oluşturmada, müşteri memnuniyetinden çok daha önemlidir. Ayrıca kurum imajı aynı endüstri dalında bulunan kurumlar arasındaki farkı oluşturur. Yöneticilerin marka oluşturma stratejilerini oluştururken bu durumu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İyi bir imaj ve itibar ve ikisi arasındaki etkileşim müşteri sadakatinin kazanılmasının sağlar (Erdoğan vd, 2006: 56-57).

4. KURUM İMAJININ KURUMA KATTIĞI DEĞERLER

Kurum imajı, sadece vitrin oluşturmaktan ibaret bir konu olarak görülmemelidir. Kurum imajı, bir kurumun gelecek yüzyıla dek hayatta kalabilmesi için en önemli etkenlerden birisi olabilir. Yöneticiler de, artık güçlü ve olumlu bir imaj programına yatırım yapmanın önemini ve sağlayacağı katkıları idrak etmektedirler. Bu denli önem taşıyan kurum imajının, farklı hedef kitlelerin farklı

ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurularak yönetilmesi, kuruluşlar açısından kaçınılmaz bir görev haline gelmiştir. Güçlü ve olumlu algılanan bir kurum imajı kurumlara birçok açıdan avantajlar sunacaktır. Kurumun güçlü bir sermaye yapısı, sağlam ve köklü bir geçmişi olduğunu vurgulayan bir kurum imajı, kurumun işbirliği içine gireceği sermaye kurumları, aracılar ve hammadde sağlayıcılar ile olan iletişim ve etkileşimini de kolaylaştıracaktır. Ayrıca kurumda çalışmakta olan personelin kuruma bağlılığını kuvvetlendirecek olumlu bir kurum imajı, kuruma nitelikli personelin çekilmesi ve çalışan devrinin azalmasına da olanak tanıyacaktır. Kurum imajı işletmenin hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitlelerinin algılama ve değerlendirmelerini içerdiği için, etkisi bu iki kesimle ilgili olarak farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır. Kurum dışı hedef kitleler nezdinde sevilen, bilinen, güvenilir bir kurum olabilmek kurumların yoğun rekabet altında faaliyet gösterdikleri günümüz pazar koşullarında ayakta kalabilmelerinin en önemli koşulu olarak görülmektedir. Bu bağlamda olumlu ve tutarlı bir kurum imajı yaratabilmek kurumların özellikle sadık bir müşteri kitlesi oluşturabilmesi ve pazarda tanınır bir kurum olarak var olabilmeleri açısından önemli bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra kurumların diğer hedef kitleleri içinde yer alan, sermaye sağlayan kurumlar, tedarikçiler ve aracılar ile yakın ve güvene dayalı bir iletişim kurabilmesi için olumlu kurum imajının da çok önemli bir etkisi bulunmaktadır (Yeygel ve Temel, 2006: 219).

Bu bilgilerin ışığı altında kurum imajının kuruma kattığı değerleri üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar: Finansal Açıdan Kattığı Değer, Pazar Açısından Kattığı Değer, İnsan Kaynakları Açısından Kattığı Değer'dir.

4.1. FİNANSAL AÇIDAN KATTIĞI DEĞER

Yeniden bir marka ve ürün isim oluşturmak, var olanı satın almaktan daha yüksek maliyetlidir. Bu nedenle işletmeler var olan tanınmış bir markayı satın almayı tercih etmektedirler. İyi bir kurum imajının finansal değeri çok yüksektir. Hatta bu değer bazen kuruma kayıtlı demirbaşların değerinden bile daha yüksek olabilmektedir. Buna örnek olarak, İngiltere ve Avrupa'nın ünlü çikolata ve şekerleme üreticilerinden biri olan Rowntree Mackintosh'un, 1988 yılında İsviçreli

gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar Sterlin'e satın alınmasını gösterebiliriz. O tarihlerde Rowntree'nin tesisler ve stoklar biçimindeki fiziksel varlıklarının değeri, satın alma fiyatının beşte biridir. Bu konuda bir diğer örnek ise, Philip Morris'in aynı tarihlerde Kraft'ı 12,9 milyar dolara satın almasıdır. Burada ödenen fiyat, taşınabilir varlıkların değerinin dört katıdır. Verilen bu örnekler kurum imajının finansal açıdan ne kadar değerli olduğunu açıkça göstermektedir (Güzelcik, 1998: 236).

4.2. PAZAR AÇISINDAN KATTIĞI DEĞER

İyi bir kurum imajı, aynı zamanda pazar payını genişletmede de önemli bir role sahiptir. Buna örnek olarak Toyota'nın, üst sınıf lüks arabası Lexus'u piyasaya sürmeye karar verdiğinde uyguladığı strateji gösterilebilir. Japonlar, Lexus ismini Toyota'dan ayrı tutabilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Bunun nedeni; pazar araştırmalarının Amerikalıların, Mercedes, BMW, Audi, Cadillac ile rekabet edebilecek üst sınıf lüks bir arabanın Japonlar tarafından yapılabileceğine inanmamalarıdır. Bu yüzden insanları buna inandırmaktansa, Toyota diğer yolu seçmiş ve Japon çağrışımı yapmayan Lexus ismi ile ürünü, Toyota isminden gelen kurum imajından farklılaştırmıştır. Lexus'un pazar başarısı Amerikan tüketicisine lüks ve yüksek kaliteli bir arabanın Japonlar tarafından da üretilebileceğini göstermiştir. Görüldüğü gibi güçlü ve iyi yönetilen bir kurum imajı, kurumun pazar payının genişletilmesi yoluyla kuruma değer katmaktadır (Güzelcik, 1998: 238).

4.3. İNSAN KAYNAĞI AÇISINDAN KATTIĞI DEĞER

İyi bir kurum imajı, kuruma insan kaynağı açısından da değer katmaktadır. Güçlü bir kurum imajı, iki nedenle aynı zamanda değerli bir insan kaynağı aracıdır. Birincisi, iyi bir imaja sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece, yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedir. İkincisi, pozitif bir kurum imajı, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli çalışan genellikle

kurum imajı iyi olan bir kurumda çalışmak istemektedir. Yetenekli ve eğitimli çalışanların işe alınmasıyla birlikte eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir imaja sahip olan kurumlar, genellikle çalışan aramazlar, nitelikli çalışanlar bu kurumlara başvururlar. Böylece kurumlar nitelikli çalışan aramak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar. Ayrıca iyi bir kurum imajına sahip kurumlar, kazanma programlarını uygulamak ve stratejilerini geliştirmek için, gerekli insan kaynaklarını çok daha kolaylıkla bulacaklardır. alışanlarını ve potansiyel çalışanlarını, kurum imajı yönetimine dahil eden kurumlarda işe alım masrafları da azalacaktır (Güzelcik, 1998: 239).

Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini yoluyla oluşturulacak olan olumlu i imajın, kurum imajına katkıları çalışmamızın ikinci bölümünde yer alacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ İMAJ VE İÇ İMAJI OLUŞTURAN UNSURLAR

Kurum imajının, çalışanlarla ilgili olan kısmını oluşturan iç imaj ve iç imajın unsurları bu bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1. İÇ İMAJ KAVRAMI

Günümüzün hızlı değişim sürecinde, bilinçlenen tüketicilerin satın alma kararlarında ürün kalitesinden çok hizmet kalitesine önem verdiği görülmektedir. Bu yüzden, birçok işletmede rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için olumlu kurum imajı oluşturma ve mevcut imajı artırma yönündeki çalışmalar hız kazanmıştır. Olumlu kurum imajını yaratabilmek ve çalışanların kuruma bağlılığını sağlayabilmek için, iç hedef kitleyi oluşturan çalışanlara ait iç imajın olumlu olarak oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Eğer kurumlar müşteri memnuniyeti yoluyla kârlılıklarını artırmak istiyorlarsa, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yoluna gitmelidirler.

1.1. İÇ İMAJIN ANLAMAMI

İmaj kavramından ilk olarak anlaşılan, bir kişi ya da kurumun ya da nesnelerin diğerlerinden ayırt edilmesiydi. Günümüzde bilgi teknolojileri ve küreselleşme gibi etmenlerle kurumlar, imaj kavramına daha farklı bakmak zorunda

kalmaktadırlar. Bu bağlamda kurum imajı; çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelir. Kişilerin ya da kurumların örgütle dolaylı ya da dolaysız ilişki kurduklarında ortaya çıkar. Kişiler bu yolla kurum hakkında bir izlenime sahip olurlar ve bu “Kurum İmajı” olarak adlandırılır.

Kurum imajını genel olarak değerlendirmeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda, kurumun iyi yönetim tarzı, finansal gücü, yenilik yapma becerileri, nitelikli personeli kuruma çekme ve onları elde tutma becerileri, sosyal sorumluluk bilinci gibi kriterlerle değerlendirildikleri görülmektedir. Bir paydaş grubu olan kurum çalışanlarının da kendi kurumları ile ilgili bir imajları vardır. Nasıl ki kurum imajı tüketiciler tarafından olumlu olarak değerlendirildiğinde, bunun sonuçları kuruma artan satış ve kârlılık olarak dönecekse, aynı şekilde çalışanların da kendi kurumlarının imajını iyi olarak algılamaları onların performanslarının artmasına neden olacaktır. Kurumların farklı ilişki grupları vardır. Bu gruplar aynı zamanda kurumdan farklı beklentilere sahiptirler. Çalışanlar da kurumlarından çeşitli şekillerde beklenti içindedirler. Bu beklentilerin karşılanması ölçüsünde kurumları ile ilgili izlenimleri değişecektir (Küçük ve Bayuk, 2007: 800).

Olumlu yönde değişen kurum imajı ile ilgili çalışanların izlenimleri, kurumun yaratmaya çalıştığı iç imajını da olumlu yönde etkileyecektir.

1.2. İÇ İMAJIN ÖNEMİ

Kurumların doğuşları, ister bir girişim fikrine, ister bazı fırsatların değerlendirilmesine, isterse çeşitli işletmelerin birleşme veya ayrılmalarına bağlı olsun, varoluş nedenleri belirlenmiş amaçlarına dayandırılmalıdır. İşletme faktörleri (hammadde, sermaye, teknoloji, girişim vb.), işletmenin farklı düzeylerinde çalışan insanlar tarafından harekete geçirildikçe kurumu amaçlarına ulaştıracaktır. Kurumlarda insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, kurum amaçlarına ulaşırken gerekli olacak insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak istenilen zaman ve yerde hazır tutmakla yükümlüdür. İnsan kaynakları yönetimi bölümünün, kurumlarda var oluşu ve yeri kurumun büyüklüğüne ve yöneticilerin kurumdaki insan kaynaklarına bakışına göre değişiklik gösterebilir (Aldemir vd., 2001: 23).

Günümüzde benzer mal ve hizmet üreten çok sayıda kurum mevcuttur. Tüketiciler seçim yaparken almak istedikleri mal ve hizmete çok kolay ulaşmakta ve birçok seçenekle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bilinçlenen tüketiciler seçimlerini yaparken satın alacakları mal ve hizmetlerin özelliklerinden çok, bu üretimi yapan kurumların özellikleri ile daha çok ilgilenmektedirler. Kurumlar bu şartlar altında asıl rekabet gücünü, kendi yetenek ve becerilerini geliştirmiş, her türlü bilgiye ulaşan ve bunu kullanmasını bilen, yaratıcılığının boyutlarını her geçen gün genişleten insan kaynağından almaktadırlar. İnsan kaynağının öneminin her geçen gün artmasıyla birlikte, insana birey olarak verilen değer de artmaktadır.

Bu çalışmada kurumlarda oluşturulmaya çalışılan kurum imajı ve onun bir unsuru olarak iç imajın önemi üzerinde durulmaya çalışılmaktadır. Kurum imajının, kurum için önemine önceki bölümde değinmiştik. Kurum imajını oluşturma çalışmalarında, iç imaj üzerinde titizlikle durulması ve bu yöndeki çalışmalara önem verilmesi gerekmektedir. Kurumların iç hedef kitlesini oluşturan insan kaynaklarına yönelik olarak yapılan çalışmalar aslında iç imajı oluşturmaya yönelik atılan önemli adımlardır.

İç imaj, kurum imajını oluşturabilmenin ön koşuludur ve gerçekleştirilmesi kurumda yönetilen insan kaynaklarının başarısına bağlıdır. Bu yüzden insan kaynakları uygulamaları kurum içinde stratejik düzeyde ele alınmalıdır.

İnsan kaynaklarına ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının amaçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Budak, 2008: 26).

Rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek: Bir kurumun ele geçirdiği rekabetçi üstünlük, rakiplerinin onu kopyalaması nedeniyle kısa ömürlü olmaya mecburdur. Teknolojik yenilikler, satış, dağıtım ve tanıtım yöntemleri, yönetim tarzları ve kurumsal yapılar için bu son derece açıktır. Ancak etkili insan kaynakları politikaları uygulamalarıyla uzun dönemde yaratılacak yüksek performanslı çalışmalar ve onların oluşturduğu takımlar kopyalanması çok daha güç rekabetçi üstünlükler oluşturmaktadır.

Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek: Başarılı insan kaynakları stratejik çalışması, kurum vizyonunu, misyonunu ve genel amaçlarını

açıklığa kavuşturur, bunların anlaşılmasını, paylaşılmasını, benimsenmesini, kolaylaştırır. Eşitsizlik ve memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırır.

Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak: Başarılı insan kaynaklarının stratejik çalışması, uzun dönemli bir vizyonu gerektirir. Yazılı vizyon ve misyon bildirimleri, yöneticileri günlük işlerle ve geçmişle uğraşmaktan kurtarıp, uzun dönemli amaç ve hedeflere odaklanmalarını kolaylaştırır.

Kurumlar insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler. Kurumun kullandığı teknoloji, ürettiği ürünler rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve daha düşük maliyetle taklit edilebilmekte ancak, çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri ve ekip ruhları bir başka kurumca ele geçirilememektedir. Bu özelliği ile insan kaynağının, kurumları rekabette rakiplerinden farklılaştırıcı önemli bir unsur olduğu söylenebilir. İnsan, artık üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak algılanmaya başlanmıştır. Bunun farkında olan ve insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan kurumlar, günümüzde başarıyı yakalayabilmektedirler. Son yıllarda en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamış durumdadır. Yönetim, artık bir kurumdaki en son ve en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkındadır (Ural, 2002: 233).

2. İÇ İMAJİ OLUŞTURAN UNSURLAR

Kurumda çalışan profesyonel yönetici, idari ve teknik personelin amacı; önce yüksek bir ücret, daha sonra iş garantisi, iyi çalışma koşulları, yükselme, takdir ve ödüllendirilme olanaklarıdır. Bu amaçların her zaman üst yönetim ve ortakların amaçları ile uyum içinde olduğu söylenemez. Zira üst yönetimin temel amacı kurumun karlılığını maksimize etmek ise personele yüksek ücret ödenmesi ve iyi iş

koşullarının sağlanması önemli bir gider kalemi oluşturacağından her iki grubun amaçlarının çatışacağı açıktır. Kurumun yaptığı işin türü, yapılan işin özellikleri, yöredeki işsizlik oranları gibi etmenler ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Ücretin yanı sıra çalışanlara verilen başarı primleri, ücretli tatil, iyi işyeri koşulları, sosyal tesisler, kreş gibi sosyal haklar da işveren için birer gider unsuru olup, kurumun gelirlerini ve karını azaltıcı etki yapmaktadır. Ancak bu unsurların çalışanların moral ve verimi üzerinde yapacağı etki de göz ardı edilmemelidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 193).

İnsan kaynakları yönetiminin çalışma alanına giren, birey-kurum bütünleştirilmesinin sağlanması çalışmaları, çalışanlara saygı gösterilmesi, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, çalışanlara geliştirici ve yaratıcı ortam sunulması, çalışanların ödüllendirilmesi ve motive edilmesi, çalışanlara birey olarak değer verilmesi, kurumun dış imajı, sağlanan sosyal güvenlik ve kolaylıklar, iş güvenliği ve sağlığının korunması ve geliştirilmesi, kurum kültürü oluşturulması, eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması, performanslarının değerlendirilmesi iç imajı oluşturan unsurlardır.

Aşağıda iç imajı oluşturan unsurlar ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1. KURUM - BİREY BÜTÜNLEŞMESİ

Kurum yönetiminin en önemli işlevi, yönetim olarak kurum amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insan sömürmekte değil, insan kazanmakta aramak gereklidir. Bir başka deyişle, kurumlar para kazanmak kadar, insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarıyı sağlayabilirler. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol çalışanların amaçlarını tanıyarak onlara yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını çalışanlara yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer kurum birey bütünleşmesi sağlanabilirse, bundan her iki tarafta kazançlı çıkacaktır. Burada en önemli rol, yöneticiye düşer. Kurum, birey bütünleşmesi örgütsel birliği doğurur. Bu amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticilerdir. Yönetici çalışanlara

işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın kurumun çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışanlar kurumun amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 122).

Kurum ve birey arasında ki bütünleşmenin sağlanması amaç birliğine bağlıdır. Sağlanan birlik iç imajın oluşturulmasında atılan önemli bir adımdır.

Çalışma yaşamında kurum birey dengesi, basit ücret emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir kurumda aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, ya da bir kişinin aynı iş için farklı kurumlardan farklı ücret talep etmesi, kurum-birey dengesinin sadece ücret-emek dengesine dayanılarak kurulmayacağını göstermesi açısından önemlidir ve kurum ile çalışanlar arasındaki alışveriş kısaca şu şekilde sıralanabilir (Küçük ve Bayuk, 2007: 801).

Çalışanlar kuruma; Belirli bir zaman dilimi içinde emeklerini, önceki işlerinden bilgi birikimi ve tecrübelerini, yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yeteneklerini, dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini, önceki iş çevresi ve yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler.

Karşılığında ise kurumdan; Ücret, prim ve sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri, kurumun politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini, kurumun imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü, eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyellerini alırlar.

Kurum, birey bütünleşmesinin sağlanması durumunda, kurumsal bağ güçlenecek ve bireyin davranışları ile grubun davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Eğer grup da kurumun amaçları doğrultusunda oluşmuş ise, etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır. Etkinliğin sağlanması, sadece bireyin üretken gücünden yararlanmak olarak düşünülmemelidir. Her örgütsel yapının bazı kuralları vardır ve kurumun devamlılığı da bu kurallara bireylerin uymasına bağlıdır. Kurumların bir özelliği de sürekliliğidir. Eğer çalışanların büyük çoğunluğu kurumun sosyal yapısını beğenmezse, böyle bir kurumun devamlılığı mümkün olmayacaktır. Amaçlar ve araçlarla çalışanlar arasında olumlu bir ilişki olmalı ve çalışanlar kurumun amaçlarını gerçekleştirme yolunda gerekli çabayı harcamalıdır. Böyle bir

sonuç sağlanırsa, belirli zaman dilimi içinde süreklilik sağlanmış olacaktır (Erdoğan, 1991: 264).

2.2. ÇALIŞANLARA SAYGI GÖSTERMEK

Kurumda iç imaj oluşturmanın bir diğer unsuru da çalışanlara saygı göstermek ve bunu kurumun tüm alanlarına yaymaktır. Günümüzde iç hedef kitle olarak adlandırılan ve değerlendiren kurum çalışanları, kurumun dış hedef kitlesi kadar önem arz etmektedir. Çalışanlar içinde buldukları kurumda mutlularsa, kendilerini kurumun bir parçası olarak görürlerse yaptıkları işte gösterdikleri performans ve verim o oranda artmakta ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu yüzden kurumlarda çalışanlara ve müşterilere eşit derecede saygı gösterilmeli, çalışanlar kurum için önemli olduklarını hissetmelidirler. Ayrıca müşterilerin, çalışanlara gösterilen saygıyı görmeleri ve hissetmeleri kuruma duydukları sadakati artıracak ve dolayısıyla kurum imajını da olumlu yönde etkileyecektir.

Kurumda yöneticiler, çalışanları sosyal birer varlık olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyü karşılarken, kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidirler. Çalışanlar sadece gruba katılmakla doyuma ulaşamazlar. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da duyarlar. Kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışırlar. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün sonucudur. Ancak bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişiklik gösterebilir. Bazıları aşırı ölçüde beğenilme kompleksine sahipken, bazı kişiler ise, aşırı ilgiden ve övülmekten kuşku duyar ya da rahatsız olabilir. Ölçüsü değişmekle beraber, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, kısacası ilgi görmekten

hoşlanır. Bu hoşnutluk çalışanları işe daha çok bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en güçlü unsurudur (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996: 118).

Çalışanlar kamuoyunda tanınmış, büyük kurumlarda çalışmak isterler. Bunun nedeni, bu kurumda çalışmanın bireye sağlayacağı statüdür. Bu statünün sağlanmasında kurum imajının ve kurum içindeki imajın etkisi çok yüksektir.

2.3. ÇALIŞANLARLA ETKİLİ İLETİŞİM KURMAK

İletişim, bireylerarası haberleşme, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireylerarası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ iki insanı bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynayabilir. Etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Eren, 2000: 333).

Kurumlar belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışırlar. Kurumların belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için etkili bir iletişim ağı oluşturulması gereklidir.

Çalışanlarla iletişimin üst yönetimin görevleri arasındaki önceliğini tespit etmeye yönelik yapılan ve "Çalışanlarla iletişim: Üst Yönetimin Yeni Önceliği" başlıklı bir araştırmada, çalışanlarla iletişimin amaçları şu şekilde ifade edilmektedir (Ural, 2002: 239). Çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiyi geliştirmek ve iyi niyet oluşturarak, kurum içi değişiklikler hakkında çalışanları bilgilendirmek. Çalışanlara; kurum, kurumun ürünleri ve hizmetleri, organizasyonun yapısı, kurumsal etikler hakkındaki kodlar ve kurallar ile kurum kültüründeki değişiklikler ve kurumun dış iş çevresi hakkında bilgi vermek. Çalışanların önemli sağlık ve toplumsal konular hakkındaki bilgilerini artırmak ve çalışanların davranışlarını ve tutumlarını, daha fazla verimli olmak, kalite odaklı olmak ve girişimci olmak yönünde değiştirmek.

Ayrıca çalışanlara tazminatları ve fayda planları hakkında açıklamalar yapmak ve çalışanların toplumsal aktivitelere katılımını artırmak.

Güçlü bir imaj yaratmada, çalışanların ihtiyaç duyduğu kurumsal politikalardan biride, daha iyi iletişim kurma ihtiyaçlarıdır. Önemli bir finansal kuruluşta çalışanlar arasında çalıştıkları kurumla ilgili şikayetlerini öğrenmeye yönelik olarak yapılan bir araştırmada, en önemli şikayet olarak “kurum içindeki iletişim eksikliği ve saygının olmadığı bir ortam içinde bulunmaları” olarak bildirilmiştir. Çalışanlar bilgilendirildikleri zaman kendilerine güvenildiğini ve değer verildiğini hissedeceklerdir. Bu durum çalışanların kurumla ilgili düşünce ve duygularını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların bir hedef etrafında birlik olabilmeleri için öncelikle kurumla, hedefleriyle, misyonlarıyla ve amaçlarıyla ilgili olarak bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanlar tarafından algılanan kurumun iç imajına büyük katkı sağlayacaktır (Güzeltik, 1998: 196).

İletişim ağının başarısı, aynı zamanda yöneticilerin amaçların gerçekleştirilmesinde üstüne düşenleri yerine getirmesine, her şeyden önce birlikte çalıştığı kişilere amaçların ne olduğunun iletebilmesine bağlıdır. Amaçlanan ile başarılanlar arasında meydana gelen farklılığın nedenlerinden biri de iletişim kopukluğudur (Elma ve Demir, 2000: 134).

Kurumların varlıklarının devamı, etkin olarak işleyen iletişim ağına bağlıdır. Çalışanların koordinasyonu ancak iletişim ile gerçekleşebilir. İletişim olmaksızın kurumda işbirliğinden ve amaç birliğinden söz etmek mümkün olamaz. Kurumlarda planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılanması kurulan iletişimin başarısına bağlıdır. İletişim olmaksızın örgütler görevlerini gerçekleştiremezler. Etkili iletişim çalışanların iş doyumunu ve performanslarını artırdığı gibi bireylerin işine olan bağlılığını da artıracaktır.

Kurumlarda etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Katımlı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de iletişime güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Kurumlarda, çalışanlarla yöneticiler arasındaki yatay ve çapraz ilişkiler aslında biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim türlerini oluştururlar. İletişimden bahsedilebilmesi için bireyler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Bu ilişki bir üst yönetim tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise bu biçimsel ilişki olarak adlandırılır. Eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan haber ileten (gönderici) ile haberi alan (alıcı) arasında herhangi bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkan bir ilişki ise biçimsel olmayan iletişim olarak adlandırılır. Kurumlarda biçimsel iletişim kadar biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişimde çok yaygın ve etkilidir (Eren, 2000: 333-334).

Günümüz çağdaş kurumlarında sistematik iletişim düzeninin önemi, geleneksel kurumlara göre daha iyi anlaşılmakta ve bundan dolayı da iletişim sorunlarını gidermek için çaba harcanmaktadır. Kurum içinde yer alan organlar ve özellikle karar organları arasında işleyen iletişim düzeni yönetimin başarısını önemli ölçüde etkiler. Kurumlarda amaçlardan sapmadan başarının sağlanması için, yöneticiler arasında görüş ve düşünce birliğinin sağlanması gereklidir. Bu birlikteliğin sadece yöneticiler arasında olması yeterli olmayıp, yönetici ve çalışanlar arasında ve çalışanların kendi içlerinde de sağlanması gereklidir. Bu güç ve iş birliğinin sağlanması için ise kurumda yer alan her düzeydeki bireyler arasında sürekli ve düzenli bir iletişimin olması zorunludur.

Kurumlar amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken emirler, talimatlar, yönergeler kurum içinde dikey, yatay, çapraz olarak akacak, bunların içerikleri anlaşılacak ve bunlara uygun davranışlar yerine getirilecektir. Bu süreçte, çeşitli engeller ile karşılaşılabilir, anlatılmak istenen kavram, verilmiş emirler anlaşılabilir. İletişim süreci bu açıdan çok önemli bir rol oynamaktadır (Bumin; 2003: 71).

2.4. ÇALIŞANLARA GELİŞTİRİCİ VE YARATICI ORTAM SUNMAK

Kurum içinde yaratılacak olan iletişim sistemi çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilmeleri ve kuruma katkıda bulunabilmeleri için fırsat tanınmasını

sağlayacaktır. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri olanaklar sağlandığında, onların kendilerini önemli hissetme ihtiyaçları da giderilmiş olacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarına sorumluluk almaları için şans vermeleri gerekmektedir. Eğer yöneticiler çalışanlara yaratıcılıklarını kullanmak için şans verirlerse, çalışanların gerçekten iyi bir iş yaptıkları görülecektir. Görüldüğü gibi çalışanların motivasyonu açısından kurum içinde yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratılması gerekmektedir. Onlara bu fırsat sağlandığında, kurumun çalışanlar arasında algılanan iç imajı güçlenecektir (.Küçük, 2005: 260).

Yeni makine ve aletler, temiz ve rahat işyeri gibi iyi çalışma koşulları çalışanların moralini yükseltmede destekleyici rol oynayacaktır. İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları hatta bu yüzden ölümlerin meydana geldiği görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar, çalışma yerlerinde tedirgin ve korku içinde çalışabilmektedir. Oysaki ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve tertipli soyunma yerleri olan işyerleri ve çalışma ortamları, çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortan kaldıracaktır (Eren, 2000. 186).

Kurumlarda iç imajı oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda katılımcı yönetim yaklaşımları kabul edilmekte ve bunu gerçekleştirmek için çalışanların iş ve çalışma koşulları ile ilgili kararlara katılmaları ve bunun sonucunda da yaratıcılıklarını geliştirmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Günümüzde kurumların çağdaş teknolojiye ayak uyduramaması, kurumlarda insana önem verilmemesi çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yerleşim yeri ve iş yerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslararası rekabetteki artış, insanların yaşam düzeylerini yükseltmeye yönelik artan hırsları çalışanlara daha rahat çalışma ortamı sunmayı gerekli kılmaktadır.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemiş kurumlarda, insan her yönüyle önem taşımaktadır. Çağdaş insan, insan onuruna yakışır şekilde çalışmayı istemekte, bunun için de kendisine, tüm fırsatların yaratılması beklentisini taşımaktadır. Bu yüzden yöneticiler de çalışanların yaşam kalitesini artırmaya yönelik çalışmalara önem vermektedirler. İnsanlar artık kendileri için, daha fazla toplumsal ve psikolojik doyum sağlayabilecekleri bir yaşam biçimi ve yaşam standartları istemektedirler.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurumun verimliliğini arttırırken, diğer yandan çalışanların niteliklerini yükseltip, doyuma ulaşmalarına da yardımcı olmaktadır. İş yaşamının niteliğinin yükseltilmesi, mevcut çalışma ortamında değişiklikler yaparak daha iyi çalışma koşulları oluşturulmasına ve yaşam kalitesinin yükseltilmesine hizmet eder.

2.5. ÇALIŞANLARI ÖDÜLLENDİRMEK

Çalışanları ödüllendirmek, iç imajın bir diğer unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ödül, çalışırken fark yaratmanın maddi ve manevi karşılığıdır. Çalışanlar, ücret, terfi, statü, takdir gibi dışsal unsurlarla ödüllendirilebileceği gibi, başarıya duygusu, özgüven, kendini değerli ve önemli hissetme gibi içsel unsurlarla da ödüllendirilebilirler.

Çalışanların ödüllendirilmesi, mutlaka parasal açıdan tatmini sağlayacak değerde olan ödüllendirmeler olmayabilir. Ödüller çalışanları mutlu edecek, duygusal tatmini sağlayacak türden de olabilir. Ayın personeline verilen bir günlük fazla tatil olanağı, düzenlenen bir organizasyonda diğer çalışanlara takdimi, bir spor müsabakası, sinema veya tiyatroya alınan bilet şeklinde de olabilir. Çalışanların kurum içinde ödüllendirmeleri iç imajı dolayısıyla da dış imajı olumlu yönde etkileyecektir.

Ödüller, başarılı performans sergileyen çalışanlara ”teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yoludur. Ödüllendirmenin amacı çalışanlara “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektir. Ancak ödüllendirmenin başarılı olabilmesi için öncelikle, kurum yapısının ve kültürünün dikkatle incelenmesi gereklidir. Daha sonra, yönetimden ve çalışanlardan beklentilerinin neler olduğunu öğrenmek ve ödül programının hedeflerini belirlemek gerekir. Ödüllerin ne sıklıkta verileceğinin, zamanlamasının, ne tür bir ödül olacağının ve çalışanlara ne şekilde sunulacağının belirlenmesi önemlidir. Koşullar değiştiğinde ödül programını değiştirmeye hazırlıklı olmak ve esneklik sağlamak gereklidir. Ödüllendirme çalışmalarında aşağıda sıralanan temel ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004: 452).

Ölçülebilenin Ödüllendirilmesi: Ödüllendirmenin bazı ön koşulları bulunmaktadır. Eğer, istenen sonuçlar açıkça belirlenmemişse ve uygun ölçme ve değerlendirme sistemleri kurulmamışsa ödüllerden söz etme olanağı yoktur. Ödüllendirme konusunda bir sorun yaşıyorsa nedeni büyük olasılıkla ölçme sistemidir ya da istenen sonuçları tanımlamadaki eksikliklerdir.

Ödüllendirmenin Uygulanabilir Olması: Eğer bir ödül biçimini uygulamaya olanak yoksa onun gündeme getirilmemesi gerekir. Herhangi bir ödülün en temel unsuru uygulanabilir olmasıdır.

Tüm Çalışanların Ödüllendirilebilir Olması: Çalışanların bir ödül için seçilebilir olmaktan alıkonulması ödül için uğraş verme heyecanını kırar. Çalışanların ödül için seçilebilirlik şanslarını artırmaları gerektiğini bilen kurumlar, ödüller ile hiyerarşi arasındaki bağı yok etmekte ve çalışanların üst düzeye gelmeden de çekici ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine yardımcı olmaktadır.

Ödüllerin Görülebilir Olması: Ödüllerin etkileyici olabilmesi, verildikleri kişiler ve diğer çalışanlar tarafından gözle görülebilir olmalarına bağlıdır. Bu ilke, parasal yönü olmayan ödüller için de geçerlidir.

Ödüllerin Performansa Bağlı Olması: Eğer bir çalışandan üstün performans bekleniyorsa bunu gerçekleştirdiğinde onun ödüllendirilmesi, gerçekleşmediğinde de ödüllendirilmemesi gerekir. İyi bir ödül geçmiş performans için teşekkür eder, gelecek için de heves yaratır.

Ödüllerin Geri Alınabilir Olması: En iyi ödüller genellikle geri alınabilir olanlardır. Gerektiğinde geri dönülebilir bir karar yöneticiye esneklik sağlar. Ödülün istenmeyen bir sonucu ortaya çıktığında bunun giderilmesi ya da en azından zararlarının bir noktada kesilmesi ve hatanın tekrarlanmaması sağlanmalıdır.

Ödüllerin Kişileri Geliştirici Olması: Parasal olmayan ödüller küçümsenmemelidir. Bu tür ödüllerin en çekici yönü, kişilerin kendilerini gerçekleştirdikleri ya da ruhsal açıdan zenginleştiklerini hissetmelerini sağlamasıdır.

Ödüllerin Belirlenmesinin Katılımlı Olması: Aynı düzeyde bulunan çalışanların, astların ve müşterilerin de ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesine katılımları sağlanmalıdır.

Çalışanların ödüllendirilmesinde hedeflenen; uygun çalışanların cezbedilmesi ve mevcut çalışanların kurumda tutulması, çalışanların performans düzeyini sürdürmeleri ya da artırmaları ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Bu hedefler belli bir bütçe içinde sağlanmaya çalışılmalıdır. Çalışanlara ödenen ücretler, piyasa koşullarına göre iyi durumda olmalı ve insanların o işyerinde çalışmak istemeleri sağlanmalıdır. Ödüller çalışanları güdülemek amacıyla verilir, ancak ödüllerin hangi koşullarda güdüleyici olduğuna dikkat etmek gerekir. Çalışanlar, iyi bir performans göstermenin belli ödüllerin elde edilmesini sağlayacağına inanmalıdırlar. Performans ile ödüller arasındaki bağlantıdan emin olmalıdırlar. Çalışanlar verilen ödülleri cazip bulmalıdırlar (Ergin, 2002: 169).

İç imajı oluşturmaya yönelik olarak oluşturulan bir ödüllendirme sisteminin ayrıca şu özellikleri taşıması önemlidir (Budak, 2008: 507): Ödüllendirme sistemi kurumun stratejileri, vizyon ve değerleriyle bütünleşmiş olmalıdır. Bu sistem tutarlı ve iyi düşünülmüş bir felsefe şemsiyesinde yapılandırılmalı ayrıca çalışanlara kurumun verimliliğine ve karlılığına destek sağlayan bir anlayışla “kazan- kazan” mantığının egemen olduğu bir sistem olarak kurulmalıdır. Ödüllendirme, çalışanların yetenek, yaratıcılık ve yetkinliklerini artırmaları yönünde teşvik etmeli, kurum performansı ile tutarlı olmalıdır. Ödüllendirme sistemi kurulurken sürekli gelişmeyi teşvik edecek bir rekabet ortamı yaratmasına çalışılmalıdır.

2.6. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için çalışanların bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşır. İnsanların yeme, içme, başarı, para gibi bazı belirgin ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları gidermek için bir çaba ve çalışma gerekir. Çalışanlar ihtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller çalışanları daha fazla çaba göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili

geribildirimler ise ödülün o kişiye uygun olduğunu ya da olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler (Barutçugil, 2004: 372).

İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Eren, 2000: 474).

Motivasyon yönlendirici bir güçtür ve bireylerde belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaçla başlar. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey, itici bir güçle uyarılmaya başlar. Motivasyon, insanların başarılı olmalarına, kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olur. Motivasyon eksikliği ise, bireylerin hayatlarını tehdit etmez ama çok rahatsızlık verir. Çalışanların yaptıkları işten memnun olmadıklarını fark edebilmek, onları motive etme yolunda atılacak ilk adımdır ve niçin çalıştıkları, çalışmalarını karşılığında ne bekledikleri konusunda bilgilenecek gereklidir. İnsanları motive eden faktörler çeşitlidir ve birisini motive eden bir şey, başka birisinin motivasyonunu bozabilir. Motivasyon oluşturmanın en etkili yolu çitayı yüksek tutmak ve onu sürdürürebilmektir (Tutar ve Erdönmez, 2007: 150).

Motivasyon sürecinde başarılı olunması, kurumlarda ortak amaçların neler olduğunun saptanmasına ve kişisel ve kolektif amaçların uzlaştırılmasına bağlıdır. Ancak istemek yeterli değildir aynı zamanda istenilen şeyleri gerçekleştirecek yetkinin bulunması ve örgütte sosyal dayanışmayı gerçekleştirecek bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların çalıştıkları kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi koşullarını araştırmaları gerekmektedir. Kurum içinde çalışanların bazı ihtiyaçlarının giderilmesi, onları örgüte, işe bağlayan ve verimliliğin artışı etkileyen önemli bir unsurdur. Bu sebepten motivasyon sürecinde ihtiyaçların karşılanması oldukça önemlidir.

2.7. ÇALIŞANLARA BİREY OLARAK DEĞER VERMEK

Çalışanların en önemli ihtiyaçları arasında, kurum içinde sadece çalışan olarak değil, aynı zamanda birey olarak da değer görmek vardır. Kurum içinde birey olarak değer gördüğünü hisseden bir çalışanın, motivasyonu artacak ve böylece bu kuruluştaki çalışmaktan dolayı mutlu olacaktır. Diğer yandan kurum için önemli olduğunu hisseden bireyin, yaptığı işe olan bağlılığı ve yaratıcılığı da artacaktır. Olumlu ve başarılı bir iç imaj, müşterileri tekrar getirdiği gibi, sağlam ve uzun dönemli kurum imajı için de önemlidir (Güzelcik, 1998: 198-199).

Çalışanların birey olarak değer görme ihtiyacına yönelik olarak yapılan, personel baloları, yemekler, spor müsabakaları, geziler ve diğer faaliyetler yoluyla çalışanlar arasında takım ruhu oluşturulmakta ve kurumun hedeflerine ulaşması yolunda motive edilmektedirler.

Çalışanlar kararlarını, çoğu zaman farkında olarak veya olmayarak, kendi kişisel amaçları, ücret artışları, ya da terfi olanakları, ast ya da üstlerle olan ilişkileri, kurum içindeki statüleri, kişisel rahatlıkları ve bunlara benzer amaçlar açısından değerlendirirler. Kurum, çalışanların kişisel değerlerini kurumun değerleri ile uyumlaştıran ve bütünleştiren özendirici bir etkide bulunarak çalışanların davranışlarını etkiler. Kurum, kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları özendirir ve ödüllendirir. Kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, kurumsal değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesiyle artar (Eren, 2000: 204). Bu yüzden kurum, çalışanların değerlerini göz önünde bulundurarak, çalışanlarına birey olarak değer vermeli ve bunu onlara hissettirmelidir. Yöneticiler, çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere önem vermelidirler.

Çalışanlar, kurumun yöneticileri ve diğer çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek, beğenilmek ve değer görmek isterler. Çalışan kendisini kurumdaki veya benzer kurumlardaki çalışanlarla karşılaştırarak yerini ve işyerindeki rolünü belirlemeye çalışır.

2.8. DIŞ İMAJ

Dış imaj, bir kurumun dışarıdan nasıl algılandığı yani kurumun dış hedef kitlesini oluşturan; mıŐteriler, aracılar, sendikalar, kısacası kamuoyu tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Çalışmamızın birinci bölümünde de üzerinde durduğumuz gibi, dış imaj kurum imajının unsurlarından birisidir ve kurum imajını oluşturmaya yönelik çalışmalarda önemli bir yere sahiptir. Dış imaj, kurumun dıŐarıya yansıyan görüntüsüdür ve dış hedef kitlenin çeşitli kanallar yoluyla elde ettiğı bilgilere ilişkin değerlendirme ve yorumlarından oluşur. Bu bilgiyi elde ettiğı kanallar arasında reklamlar, içinde bulunan kültürel ortam, duyurular, kurumun çalışanlarından, eş dost ve arkadaşlarından duydukları vardır.

Dış imaj, olumlu iç imaj yaratma çalışmalarında oldukça önemlidir çünkü çalışanlar kamuoyunda tanınmış, büyük kurumlarda çalışmak isterler. Tanınmış bir kurumda yer almak, çalışana toplumda bir statü sağlar. Özellikle kurumla bütünleŐtiğı durumda, kurumun başarısıyla övünür, mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı kuruma ilişkin övücü sözler söylenmesi çalışana kıvanç ve çalışma onuru aŐılar.

2.9. SOSYAL KOLAYLIKLAR

Günümüz koşullarında, çalışanların öneminin her geçen gün artmasıyla birlikte, sosyal yardım ve hizmetler, ödenen asıl ücretin önemli bir parçası haline gelmiştir. Devletin çalışanları koruyucu düzenlemelere gitmesi, sendikalaŐma gibi gelişmeler sonucunda, işverenler, kendi kurumlarının de yararına olacağı inancıyla, personele ücret yanında söz konusu yardım ve hizmetler kapsamında çeşitli katkı ve olanaklar sunmaya başlamışlardır. Böylece, personel fazla güç harcamadan ek gelir, iyi çalışma koşulları ve çeşitli yardımlar sağlamaktadır. Bu çalışmalar olumlu iç imajı oluşturma yolunda atılan önemli adımlardan biridir, çünkü nitelikli personeli kuruma çekmeye ve tutabilmeye yardımcı olur.

Kurumlar tarafından çalışanlara sağlanan sosyal kolaylıklar; çalışan, kurum ve toplumsal açılardan önemli yararlar sağlamaktadır. Sadece çalışanların yararına gibi görülen sosyal yardım ve hizmetler, kurumun verimliliği ve toplumsal barış ve huzur açısından da büyük önem taşımaktadır. Sosyal yardım ve hizmetlerin amaçları kısaca şu şekilde sıralanabilir (Özgen vd. 2002: 282). Her şeyden önce, çalışanların çalışma koşullarının ve çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesini sağlanmalıdır. Sosyal yardım ve kolaylıklar yoluyla çalışanlara ek gelir ve olanaklar vererek, daha iyi bir yaşam standardına ulaşmaları sağlanmalıdır. Sosyal yardım ve hizmetlerle, çalışanların moral ve iş doyumunu yükseltilmelidir. Bütün çalışanların kurumun daha fazla gelişmesine yönelik ortak çaba ve yön göstermesi sağlanmalıdır. Çalışanların kuruma bağlılığı ve işi sahiplenmesini sağlanmalıdır. Bu sistem yardımı ile işgören devir hızının ve işe devamsızlığın düşürülmesi hedeflenmelidir. Olumlu bir iç imaj oluşturarak, nitelikli ve seçkin çalışanlar kuruma çekilmelidir. Toplumun sosyo-ekonomik yönden gelişmesine yardımcı olarak, çalışanların da ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını yoluyla, çalışma yaşamı ve iş barışının gelişimine katkıda bulunulmalıdır.

Kurumlarda çalışanlara sunulan sosyal yardım ve hizmetlerin nasıl oluşturulacağı iyice araştırılmalıdır. Yalnızca belirli bir grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oluşturulan bir program, diğer çalışanların tepkisiyle karşılaşacağından beklenen yararı gösteremeyecektir. Sosyal yardım ve hizmetler programının en önemli eksikliği, gösterilecek çabaya rağmen, bütün çalışanları memnun edememesidir, çünkü farklı demografik özelliklere sahip çalışan gruplarının, farklı beklentilerini tümüyle tatmin etmek oldukça zordur. Bu çerçevede, kurumda sosyal yardım ve hizmetlerin kapsam, içerik ve türlerinin belirlenmesi ve uygulama aşamalarında, yöneticiler bazı ilkeleri dikkate alarak, onlara uygun davranabilirler. Bu ilkelerin başlıcaları ise şunlardır (Özgen vd., 2002: s.283). Her şeyden önce kurumda uygulanacak sosyal yardım ve hizmetler, kurumun vizyonuna uygun olmalı ve amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacak nitelik ve nicelikte olmalıdır. Kapsamlı, objektif ve uygulanabilir olmalıdır. Sosyal yardım ve hizmetler, tüm çalışanlara eşit bir şekilde ve tümünü kapsayacak nitelikte uygulanmalıdır. Sosyal yardım ve hizmetler, çalışanların gerçek ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ve önceliği iyi belirlenmiş olmalıdır. Sosyal yardım ve hizmetlerin gruplara yönelik

olarak uygulanabilir özellik ve nitelikte olması kurum açısından daha az maliyetli olacaktır. Sosyal yardım ve hizmetler olanaklar ölçüsünde, olabildiğince çeşitlendirilerek, uygulamaya yönelik esnek planlar geliştirmelidir. Değişik çalışan gruplarının ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte planlar geliştirilmelidir. Seçilen ya da uygulaması düşünülen planlar maliyet ve finansman boyutu dikkatle incelenmelidir. Sosyal kolaylıklar kurumlar için önemli olan bir maliyet unsurudur. Yıllık ücretli izin verilmesi, ikramiye, elbise yardımı, hayat sigortası, lojman olanakları, kreş ve okul hizmetleri gibi bütün yardım ve hizmetler kurumun maliyetlerini yükseltmektedir.

Sosyal kolaylıkların kurumun verimlilik ve kârlılığına sağladığı katkılar ise şu şekilde sıralanabilir (Özgen vd., 2002: 285): Sigorta ve emeklilik gibi bazı hizmetler çalışanların gelecekle ilgili endişelerini giderdiği için, morali yükseltecek ve daha etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır. Çalışanların fiziksel ve zihinsel yönden dinlenmesini sağlayan plan ve programlar sonucu, çalışanların verimliliği artacaktır. Kurumlarda bireysel amaç ve beklentiler de önemlidir, bu yüzden sosyal kolaylıklar çalışanların amaç ve beklentilerine katkı sağlayacak, çalışanın işine ve kuruma bağlılığını artıracaktır. Sosyal kolaylıklar çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin gelişmesine olumlu katkılar sağlayacaktır. Sosyal yardım ve hizmetler bir yandan çalışanlara önemli katkılar sağlarken, kurumun verimliliği ve kârlılığı üzerinde de önemli katkılar sağlayacağı muhakkaktır.

2.10. İŞ GÜVENLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SAĞLIĞI

Kurumlarda güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanması ve bunların ortadan kaldırılarak gerekli önlemlerin alınması çalışanların güvenini kazanmak ve olumlu bir iç imaj oluşturmak açısından çok önemlidir.

Çalışma koşullarının kötü olduğu, iş güvenliği önlemlerinin alınmadığı bir kurumun, çalışanları kendine çekmesi ve tutması mümkün değildir.

Her türlü kurumda istihdam sonucu doğan, bireysel yaralanma veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanma yaratabilecek

istenmeyen olaylara iş kazası denir. Başka bir ifadeyle bireysel hasar olmasa da üretim veya işin akışını engelleyebilecek ve maddi hasara yol açan bir olay iş kazası olarak tanımlanabilir. İş güvenliğinin sağlanabilmesi için, iş kazalarının oluşumunda etkili olan unsurların bilinmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Bu unsurlar bilindiği takdirde, kaza olayının oluşması veya olan bir kazanın tekrarlanması önlenir. İş kazaları, güvensiz davranış ve güvensiz fiziki koşulların birleşmesi ile oluşur. İş güvenliği açısından tehlike yaratan kaynaklar kurum tarafından tanındıktan sonra, bunların sürekli olarak denetimi ve gözden geçirilmesi gerekir. Hatalı ve eksik koşullar araştırılarak, bu yetersizlikler kazalar oluşmadan önce görülerek gerekli önlemler alınabilir (Kaynak vd., 1998: 397-398).

Kurum yöneticileri, çalışanların sağlık ve güvenliğini koruma görevini yerine getirirken, şu ilkelere uymak zorundadır (Budak, 2008: 337).

- Temel görev, koruyucu hizmetlerdir.
- İş ile işin sağlık yönü birbirinden ayrılamaz.
- Öncelikle üzerinde durulması gereken insandır. Üretim ikinci plandadır.
- İş güvenliği ve işçi sağlığı, her işte çalışanların sağlığı ile ilgilidir.
- İş güvenliği ve işçi sağlığı, yalnızca iş kazaları ve meslek hastalıklarından oluşmamaktadır.
- İş kazalarıyla, meslek hastalıkları önlenir nitelikte olgulardır. Dolayısıyla bunların oluşması, gerekli önlemlerin alınmadığının göstergesidir.
- İş güvenliği ve işçi sağlığı konularında, sürekli olarak savunma halinde olmamak gereklidir. Yalnızca çalışanların sağlığının korunması değil, geliştirilmesi de amaçlanmaktadır.
- Yaşama ve çalışma koşulları birbirinden ayrılamaz.
- Çalışılan ve çalışılmayan dönemler birbirinden ayrılamaz.
- Çalışan ve ailesinin sağlığı arasında doğrudan bağlantı vardır.
- Çalışanın güvenliği ve sağlığı birbirinden ayrılamaz.

- Çalışanın güvenliği ve sağlığı bir ekip hizmetidir. Çok sayıda uzmandan oluşan bir hizmetin sunulması zorunluluğu vardır.
- Çalışan sağlığı hizmetlerinde kurumlar arası işbirliği zorunludur.
- Çalışan güvenliği ve sağlığının odak noktasında işyeri hekimi vardır.
- Hukuka saygı bir bütündür.
- Konunun ekonomik boyutu hizmet planlayıcılarından sunuculara kadar herkesi ilgilendirir.
- Bireysel çabalarla ve tek bir kurumun çabalarıyla istenilen sonuç elde edilemez. Ülke ölçeğinde kalarak ve dünya ölçeğinden soyutlanarak kalıcı sonuçlar alınamaz. Bunun için öncelikle bölgesel işbirliği programlarının oluşturulması gerekir.
- Bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, çalışan sağlığı alanındaki gelişmelerin de sürekli olarak yenilenmesini getirmekte, dolayısıyla sürekli eğitimi gerekli kılmaktadır.
- İş güvenliği ve sağlığında, araştırma, istatistik ve tarama çalışmaları çok önemli bir yer tutar.
- Çalışanların sağlığını korumak ve geliştirmek temelde işverenin yükümlülüğüdür.
- İş güvenliği ve sağlığının başarısı, bundan yarar sağlayanların sahiplenmesiyle doğru orantılıdır. Çalışanların sağlığını koruyabilmek ve geliştirebilmek, sağlıklı yaşam süresini uzatabilmek, sayılan temel ilkeler doğrultusunda uygulamayı yönlendirmeyi gerektirir. Aynı yaklaşımı benimseyen, aynı amacı paylaşan insanların dayanışması ve birlikte uğraş vermesi sayesinde daha güçlü ve etkili uygulamaların geliştirilebilmesi mümkün olacaktır.

Çalışanların sağlığı ve güvenliği çalışanların hem iş yerindeki hem de işiyle ilgili olarak işyeri dışındaki faaliyetlerini kapsayan bu nedenle de çok yönlü

çalışmaları gerektiren bir konudur. İnşaat, maden, fabrika, otel gibi ölçek büyüklüğü ne olursa olsun, üretim faaliyetlerinin bulunduğu her alanda sağlık ve güvenlik çalışmalarına ihtiyaç vardır. Bu çalışmalarda tıp, fizik, kimya, mühendislik, matematik, istatistik, sosyoloji, psikoloji, ergonomi gibi bilim dallarından da yararlanır (Yüksel; 2004: 238).

2.11. KURUM KÜLTÜRÜ

İç imajı oluşturan unsurlardan en önemlilerinden birisi kurum kültürüdür. Kurum kültürü, en genel tanımıyla bir kurumdaki bireylerin davranışlarını yöneten yazılmamış kuralların bütünüdür.

Kurumlar farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer kurumlardan farklı ama kendi içinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve kurum kültürü olarak bilinir. Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup veya kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşusu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranış, tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir unsurdur (Eren, 2000: 119).

Kurum içindeki kültür, aslında kurum yaşamının sosyal yaşamını temsil eder. Biçimsel olmayan grup kavramı ile ortaya çıkan bu kurum içi seremoniler, kurum mitolojileri ve öyküleri ve özgün bir dil, yönetimin kurum amaçlarını başarmasına yardımcı olabilir (Baysal, 1993:78).

Bir kurumda kültürün çok önemli fonksiyonları vardır. Güçlü bir kültür, kuruma ve çalışanlarına bir kimlik kazandırır ve başkalarından farklı olmalarını sağlar. Farklılık duygusu, çalışanların motivasyonlarını artırır ve kendilerini işlerine adanmalarını destekler. Kurumda sosyal anlamda bir manyetik alan yaratan kültür,

çalışanların davranış ve yaklaşımlarını yönlendiren ve biçimlendiren bir kontrol mekanizması olarak da görev yapar. Kurum kültürü, bir kurumda dört önemli fonksiyonu yerine getirir. Bunlar (Barutçugil, 2004:209):

Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır. Çalışanların kurumla özdeşleşmesini, varlıklarını ve geleceklerini organizasyonda görmelerini sağlar.

Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır. Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini kurumun amaçlarına adanlar, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.

Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir. Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanırlar. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.

Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Kurum kültürü, o kurumun çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir. Ancak her kurum kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer kurumsal kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de etkisi bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde kurum yaşamı tehlikeye düşebilir (Eren, 2000: 120).

Kurumlarda, yöneticilerin güçlü ve destekleyici bir kurum kültürü oluşturmak için rol üstlenmeleri ve çaba göstermeleri gereklidir. Ancak bunun gerçekleştirilmesi için zamana ihtiyaç vardır ve karamsarlığa kapılmadan kurum kültürü oluşturma çalışmalarına bir yerden başlamak gerekir. Bu yönde atılacak bazı adımlar şunlardır (Barutçugil, 2004: 210): Liderler ve yöneticiler çalışanlara güven duymalı ve bunu onlara belli etmelidir. Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına ve kendileri ile ilgili konularda karar almalarına izin verilmelidir. Çalışanların hata yapmalarına hoşgörü ile yaklaşılmalı, hatalardan ders alınması sağlanmalıdır. Hata yapma korkusuna izin verilmemelidir. İletişim her yöne açılmalı, iletişimi engelleyen tüm engeller ortadan kaldırılmalıdır. Yönetim, çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini çok iyi anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir. İlginç ve

yararlı fikirler desteklenmeli, bu fikirlerin sahipleri takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidirler. Değişik gruplar ve takımlar arasındaki iletişim ve işbirliği desteklenmelidir. Arzulanan kültürün oluşması için uygun unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.

2.12. EĞİTİM OLANAKLARI

Kurum içi eğitim, işe yeni başlayanların veya çalışma yaşamının herhangi bir aşamasında belli bir işin öğrenilmesi için yapılan teknik eğitim programlarından farklı olarak, iç imajı oluşturmaya yönelik çalışmalarda önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Bu uygulama ile kurumun yeni çalışanlara ihtiyacı azalmakta ve kurumdaki mevcut çalışanlar, saptanan iş açıklarına göre yerleştirilerek, boş pozisyonların kurum içinden doldurulması mümkün olmaktadır (Baysal, 1993: 83).

Kurumları çalışanlarının eğitimine yönlendiren başlıca nedenler kısaca şunlardır (Yüksel, 2004: 200):

Yeni çalışanları işe alıştırmak: İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip olsalar da, yeni bir iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirir.

Başarıyı artırmak: Özellikle, üretim maliyetleri, kalite ve verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.

Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak: Belirli bir mevkideki çalışan yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla yetersizleşme sorunu ortaya çıkar. Çalışanların seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalacaktır.

İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak: Bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde, genellikle bir ek eğitim gerekli olmaktadır.

Planlı bir eğitim programına katılımın sonucunda gerek kurumlar, gerekse çalışanlar birtakım kazançlar elde ederler. Kuruma sağladığı kazançlar söz konusu olduğunda, kurum tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sayı ve kalitesi artar. Bunun yanı sıra kurumlar eğitimin sonunda daha nitelikli işgücüne sahip olur, kurumda kazalar azalır ve enerjiden tasarruf sağlanır. Bireye sağladığı başlıca yararlar ise şunlardır: Bireylerin bilgi ve becerilerinin artırması, daha yüksek standartta mal ve hizmet üretilmesi, çalışanların morallerini artırması, meslekte daha kolay ilerleme olanağı tanınması, gelirden artış sağlanması ve işten doyumunu artırmasıdır. Bunun dışında, sistematik ve düzenli aralıklarla yapılan personel geliştirme etkinlikleri, kurumda çalışanlar arasında olumlu ilişkileri artırır ve geliştirir. Nitelikli çalışanlara sahip olan kurumlarda, sorun çözme süreci kısalmış ve zaman kaybı önlenir (Elma ve Demir, 2000: 87).

Günümüz koşullarında, artan rekabet ve küreselleşmenin etkisiyle başarılı olan tüm kurumlar başarılarını nitelikli ve eğitilmiş çalışanlarına borçludur. Çünkü kurumların hedeflerine ulaşmalarında temel kriterlerden olan nitelikli çıktı, çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Kurumlar için çalışanların eğitilmesinin önemi şu şekilde sıralanabilir (Tortop vd., 2007: 184):

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

Moral yükselmesi: Çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırmaktadır. Çalışanlar, eğitim gördüğü konuların öğretilerini işine uygulayabilmektedir.

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

İş kazalarının azalması: Eğitim yoluyla iş kazalarının azaltılması mümkündür. İş araç ve gereçlerindeki aksaklıklarından kaynaklanan iş kazaları

sayısının oranı, eğitim yetersizliğinden kaynaklanan iş kazaları sayısına oranla daha azdır.

Kurumda süreklilik ve uyum sağlanması: Bir kurumun kilit personelini kaybetmesi anında bile, faaliyetleri aksaklık olmaksızın yürütebilmesi, ayrılan personelin çalışmakta olduğu görevlere getirilebilecek eğitilmiş personele sahip olmasıyla mümkündür.

Kurumlarda eğitim ihtiyacı hızla artmakta, buna karşın çoğu kez sunulan eğitim fırsatları yetersiz kalmaktadır. Eğitimin kurum için anlamı ve yararları bazı başlıklar altında özetlenebilir. Eğitim (Barutçugil, 2004: 298); Öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, deneme yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük bir 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. Becerileri 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, kurumsal 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 kurumun önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar.

2.13. YÜKSELME OLANAKLARI

İnsanlar yaşamlarının büyük kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onlar için yaşamsal bir olgudur. Çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını iyi anlaması gereklidir. Bu, bireyin kim olduğunu ve nerede durduğunu anlamasına olanak verir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler,

çalışanların meslekte ilerlemesinin önemini anlayan ve onların mutlu ve verimli oldukları sürece kurumda kalmalarını sağlayan yöneticilerdir. Kariyer geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olmaktır. Kariyer planlamasıyla hedeflenenler kısaca şunlardır (Barutçugil, 2004: 320): Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak, çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak, kurumun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için eleman yetiştirmek, kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kültürü geliştirmek, çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak, kurumda yaratıcılığı geliştirmek.

Yükseltme, kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirtmektir. Bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirmektedir. Kişiyi yükseltmekle görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağlı değişken olan ücretinde de bir artış olur. Bu artış onu çalışmaya karşı daha istekli kılar ve kuruma daha sıkı bağlar. Bu açıdan çalışanın yükseltilmesi, kişisel özlemlerini gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır. Yönetim açısından ise yükseltme, çalışanın daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanımı anlamına gelmektedir. Yükseltme diğer anlamı ile terfi, bir memurun yetki ve sorumlulukları daha fazla olan başka bir memurluğa geçirilmesidir. Yetki ve sorumluluk artışı beraberinde maaş artışını da getirebilir. Kurumlarda yükseltme sisteminin kurumda verimliliğe katkı sağlaması açısından şu özellikleri taşıması gerekir (Tortop vd., 2007: 301): Personel çok sayıda kişiler arasından seçilmeli, yani seçim alanı mümkün olduğu kadar geniş tutulmalıdır. En yeterli çalışanlar seçilip yükseltilmelidir. Ölçüler nesnel olmalıdır. Üst makamlara yükseltme olanakları açık olmalı ve yeterliliği olanlar yükselebilmelidirler. Sistem, çalışanları yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmeli ve onları daha üst derecelere yükseltebilecek şekilde hazırlanmalıdır. Yükselmek için gerekli niteliklere sahip bütün çalışanlara, eşit fırsat sunulmalıdır. Çalışanlar yükseltme olanaklarından ve koşullarından açık şekilde haberdar olmalıdırlar. Yürütücü makamlar, yükseltme konusunda birince derecede söz sahibi olmalıdırlar.

2.14. PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans değerlendirilmesi, çalışan, ekip ve kurum performansının geliştirilmesi için tasarlanmış ve üst düzey yöneticilerin sahiplendiği ve sürdürdüğü bir süreçtir. Performans izlenmesi, ölçülmesi ve denetlenmesi gereken bir şeydir. Performans değerlendirmesi, performansı geliştirme, eğitim ihtiyacını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir. Performans değerlendirilmesinin niçin gerekli olduğu konusunda yapılan bir araştırmanın sonucu şunlardır (Ergin, 2002: 136): Eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının sağlanması, devam eden performansın gelişmesine katkıda bulunmak, geçmiş dönemlerdeki performansı gözden geçirmek, geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumlarını değerlendirmek, kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak, performans hedeflerini saptamak, ücret düzenlemelerini yapabilmek.

Kurumlarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi hem kurum yönetimi, hem de çalışanlar için çok önemli bir süreçtir. Kurumlarda bu sürecin sonucunda, değerlendirilmesi yapılan çalışanın kurumda kalıp kalmayacağına, çalışanlara sunulan fırsatlardan yararlanıp yararlanmayacağına, ücretinde artış yapılıp yapılmayacağına kadar birçok konuda çok önemli kararlar alınır. Kararların objektif kriterler temel alınarak verilmesi, oluşturulmaya çalışılan iç imaj açısından oldukça önemlidir.

Performans değerlendirmesi, çalışanların kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir ve amaçları şu şekilde sıralanabilir (Tortop, 2007: 280): Çalışanın kuruma sağladığı katkıları belirlemek. Sürekli başarıya yönelik olarak, çalışanları isteklendirmek ve daha etkili ve üretken olmaları için eksiklerini tamamlamaya yönelik ortam sunmak. Çalışanın başarısına paralel olarak ücret ve ödül almasını sağlamak. Daha fazla sorumluluk gerektiren işler için personel bulma ve onları bu işe hazırlama fırsatları sağlamak. Çalışanların gerçek başarılarını ortaya koymanın yanında ondan ne beklendiğini de belirlemek ve yaptıkları işlerle ilgili geri bildirimde bulunarak motivasyonlarını artırmak. İnsan gücü planlaması yapabilmek için veriler bulmak. Ast ile üst arasındaki etkileşimi güçlendirmek, değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasını sağlamak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ İMAJIN OLUŞTURULMASINDA VİZYON YÖNETİMİNİN ROLÜ

Üçüncü bölüm başlığı altında vizyon yönetiminin, kurum imajının bir alt unsuru olan ve çalışanlarla ilgili olarak iç imajın oluşturulmasındaki rolü üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda sırasıyla vizyonun tanımı ve kapsamı, vizyon yönetim süreci, vizyon yönetiminin iç imajın yaratılmasındaki rolü incelenecektir.

1. VİZYONUN TANIMI VE KAPSAMI

Değişim ve gelişimin sürekli olduğu günümüzde kurumlar, yeni düşünceler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları ve yeni yönetim anlayışlarının olduğu, küreselleşmenin de beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Kurumların bu hızlı değişim sürecini başarıyla atlatabilmeleri, bu değişime uyum sağlayabilmeleri, çalışanlarını kuruma bağlayabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri ancak güçlü bir vizyona sahip olmalarıyla gerçekleşebilir. Vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim sürecindeki kurumlar için bir yol haritası görevi görmektedir.

1.1. VİZYONUN TANIMI

Vizyon, bir kurumun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Vizyon, organizasyonun bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır (Quigley, 1998: 29).

Vizyon, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı kurumun geneline ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine dair inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse vizyon: “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, kurumun bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 6).

Vizyon, geleceğe ait bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, kurumu neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, kurumsal başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir (Dinçer, 1998: 6).

Vizyon kavramına açıklık getirebilmek için aşağıdaki kriterler de sıralanabilir (Benligiray, 2000: 167):

Vizyon, uzak geleceğin bugünden tasarlanmasıdır: Vizyon, gelecekte oluşabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun düşüncede şimdi yaratılmasıdır. Bir vizyon, sanki oradaymışız gibi, ulaşılmak istenen durumu tanımlayan nitelikli bir hedef seçimidir.

Vizyon ile uzun vadeli plan aynı şey değildir: Planlama doğası gereği tündengelim yaklaşımına dayanır ve değişim yaratmak için değil, düzenli sonuçlar yaratmak için tasarlanır. Vizyon ise, daha çok tümevarıma dayanır ve amacı değişim yaratmaktır. Bir vizyon yaratmanın altında yatan fikir sektördeki diğer kurumlardan ayırt edici özelliklere sahip olan ve özel bir kimlik kazanmış, üzerinde odaklanacağı iş ve gelişme yönüne sahip bir kurum kurmaktır. Bu aşamada vizyon, gelecek için arzuları tanımlar.

Vizyonun parlak fikirler olması gerekmez: Vizyon doğrudan onu yaratanların kişisel, örgütsel veya toplumsal deneyimlerine, yeteneklerine bağlıdır; onlardan doğar ve geleceğe yön verir. Bu yüzden de sınırsız değildir; başkalarının buluşlarıyla değiştirilemez ve komutla yaratılamaz. Bir vizyonla ilgili en önemli şey çarpıcılığı veya özgünlüğü değil, önemli tarafların (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar) çıkarlarına ne kadar iyi hizmet vereceği ve gerçekçi bir rekabet stratejisine ne kadar kolay dönüştürülebileceğidir.

Vizyon sağlam veri temellerine oturtulmalıdır: Vizyon, örgütün geleceği hakkında bir rüya ya da fantezi değildir. Vizyon yaratmak için gerekli olan zorlu, bazen de yıpratıcı olan veri toplama ve analiz etme sürecidir. Vizyonun; pazar, rekabet, teknoloji, ekonomik, yasal, siyasal ve kurumun dikkate alması gereken sosyal koşullar hakkında gerçekçi öngörülerle oluşturulması gerekir. Sağlam veri temellerine oturmayan bir vizyon fantastik bir hayal olmaktan ileri gidemez.

Vizyon, kurumdaki herkese itici bir güç verir: Büyük vizyonlara ulaşmak için büyük bir enerji gerekir. Motivasyon ve esin inançlara enerji verir ve bunu kontrol mekanizmaları gibi insanları doğru yöne çekerek değil; kazanma, ait olma ve kabul görme duygusuna sahip olma, özsaygısını geliştirme, kendi yaşamını kontrol edebilme ve kendi ideallerine uygun yaşama yeteneğini geliştirme gibi temel insani ihtiyaçları karşılayarak yapar. Bu duygular insanları derinden etkiler ve güçlü bir yanıt vermelerine neden olur.

Vizyon, tek başına rekabette başarının güvencesi olamaz: Çok iyi vizyonları olan kurumlar her zaman en kârlı ve en başarılı kurumlar olamamışlardır. Ne kadar iyi vizyon sahibi olursa olsun, bunu yürütme ve yöneltme yeteneğiyle birleştirmeyi başaramamış kurumların fazla bir şey elde etmeleri mümkün değildir. Öte yandan çok etkili yönetim yeteneği de aynı şekilde vizyon eksik olduğunda, tek başına gelecekteki başarının güvencesi olmayacaktır. Vizyon yaratmak ile operasyonel mükemmelliğe kavuşmak eşit ölçüde önemli ve zor görevler olarak kabul edilmelidir.

Vizyon, kurumun başarısında büyük rol oynayan, bu gününü aynı zamanda gelecekte ulaşmak istediği yeri tanımlayan ve kurum çalışanlarının katılım ve paylaşımıyla rekabette başarı kazanmasını sağlayan önemli bir kavramdır. Vizyonları

sayesinde kurumlar değerlerini, amaçlarını, hedeflerini duyurma ve paylaşma olanağı bulurlar.

1.2. VİZYONUN UNSURLARI

Vizyonun unsurlarına ilişkin çeşitli kaynaklarda farklı yaklaşımlara rastlamak mümkündür.

QUIGLEY, Vizyon adlı eserinde vizyonun  unsurdan oluştuğunu ileri sürmektedir: Organizasyonun temsil ettiği ayırt edici yada temel inanışları olan, *değerler*. Organizasyonun içinde bulunduğu durum ve arzu ettiği gelecek olan, *misyon*. Taahhüt edilen ve gidilen yn olan, *hedef* olduğunu savunmaktadır (Quigley, 1998: 35).

COLLINS ve PORRAS ise vizyonun iki önemli öğeden oluştuğunu savunmaktadırlar. Bunlardan ilki öz değerler ve öz hedeflerden oluşan *rehber felsefe* olarak da adlandırılan *z ideoloji*, diğeri ise genel amaç ve hedeflerden oluşan *imgelenen gelecektir* (Collins ve Porras, 1999: 309).

DİNÇER, vizyonun *yönetim felsefesi*, *hissedilen ve etkili bir imaj* ve *geleceğin tahmini* olmak üzere üç önemli öğeden oluştuğunu savunmaktadır. Bu çalışmada, diğer sınıflamalardan da yararlanmak koşuluyla, yönetim felsefesi, hissedilen ve etkili bir imaj ve geleceğin tahmininde oluşan l ayırım esas alınacaktır (Dinçer, 1998: 7).

1.2.1. Yönetim Felsefesi

Yönetim felsefesi kurumu ve onu oluşturan öğeleri, bu öğelerin çeşitli belirtilerini ve sebeplerini inceleyen; bunları temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerler anlamına gelir. Felsefe bir örgütün etkili bir biçimde çalışabilmesi için davranış kuralları koyar; örgütün değerlerini, faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanabilecek somut tanımlara dönüştürür. Böylece yönetim

felsefesi; kişi, grup ve kurumun düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünü olarak gerçekleşir (Fidan, 1999: 203). Bu sebeptendir ki kimi kaynaklarda yönetim felsefesi, kuruma rehberlik etmesinden dolayı rehber felsefe olarak da adlandırılmaktadır.

Yönetim felsefesi kurum vizyonunun başlangıç noktasını oluşturur. Yönetim felsefesinin, değerler ve misyon olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

Değerler, bir kurumun yaşamını sürdürebilmesi için çalışanlarına yön gösteren kurallar dizisidir. Değerler; davranış biçimleri, inançlar, hedefler, ilişkiler, kontrol metotları, dünya görüşü, tarz, karakter ve işletme felsefesidir (Dinçer, 1998: 7).

Değerler ve inançlar, vizyonun öğelerinden en temel olanıdır. Yöneticiler, bir organizasyonu hayata geçirirken misyon ve hedeflerini tanımlamadan önce değerleri oluştururlar. Mantıksal çerçeve içinde bakıldığında değerler, organizasyonun misyon ve hedeflerinden daha önce gelir.

Değerler, kısaca kurumun temel ve kalıcı ilkeleri şeklinde de tanımlanabilir. Dışarıdan onaya ihtiyacı olmayan, zamandan bağımsız, yol gösterici ilkelerin bir kümesidir. Kurumu oluşturanlar için gerçek değer ve önem taşır (Collins ve Porras, 1999: 309).

Değerler kurumlar için büyük önem taşırlar, çünkü değerler kurumda var olan herkes tarafından benimsenerek, arzulanan geleceğe ulaşmada önemli bir rol oynarlar. Değerler, çalışanlar tarafından özgürce seçildiğinde ve benimsendiğinde, hareketleri yönlendirme gücü artmaktadır. İnsanlar değerlerine bağlılık gösterip, değerlerini destekleyici faaliyetlerde bulunurlarsa, bundan gurur duyarlar, enerji, motivasyon ve heyecanları artar.

Değerlerin kurum içinde kabul görmesi ve anlamlarını yitirmemesi için kişisel ve kurumsal değerlerin birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir. Kişisel ve kurumsal değerler arasında bir çatışma yaşandığında çalışanlar neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusunda bir takım kararsızlıklar yaşayabilirler. Değerler arasında yaşanan böyle bir çatışma da kişilik çatışmalarına sebep olabilir. Kurumsal değerlerin, çalışanların kafasında soru işaretleri doğmasını ve kavram kargaşası oluşmasını önlemek amacıyla açık ve yalın bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.

Kurum örgüt değerlerini açık bir şekilde ifade etmeyi başarabildiğinde, birey ve kurum hedefleri arasında bir uyumun sağlanması söz konusu olabilir. Kurum içinde paylaşılan değerler çalışanlar arasındaki hareket birlikteliğini de beraberinde getirecektir. Bu birliktelik kurumun sürekliliğinde büyük bir role sahiptir.

Değerler kurum açısından hayat ve iş hakkında neyin önemli olduğunu, işin nasıl yapılacağını, insanlıkla ilgili görüşlerini, toplumdaki rolünü, dünyanın konuyla ilgili ne şekilde çalıştığını ve nelerin bozulmadan korunması gerektiğini belirten temel hükümlerdir. Dikkat çeken kurumlara bakıldığında, değerlerin sonuna kadar hissedildiği ve kurumların kritik dönemlerinde anahtar bireyler tarafından bütün çalışanların bunlara uyması yönünde zorlandığı görülür (Collins ve Porras, 1991: 35).

Tablo 3.1. Vizyon ve Misyon Belirlemeye Yönelik Değerler (Dinçer, 1998: 7).

Değerler, davranış biçimleri, inançlar, hedefler, ilişkiler, kontrol metotları, dünya görüşü, tarz, karakter ve işletme felsefesidir. İşletme içinde bulunanlar tarafından paylaşılır ve yöneticilerin en fazla değer verdiği ve davranışlarını şekillendirdiği esaslardır. Altı grupta incelenebilir:

- 1.Hedeflerle İlgili Değerler:** Sonuçlara yönelik, kaliteye bağlılık, kar amaçlı, hizmet odaklı, büyümeye açık, teknolojiyi izleyen, iyi sonuçlar için çarpışan.
- 2. İlişkilerle İlgili Değerler:** İşbirlikçi, rekabetçi, onlar ve biz, hoşgörülü, resmi, uzlaşmacı, cinsiyet ayrımı yapmayan, din ve etnik ayrım yapmayan, eşitlikçi, ılımlı, arkadaşlarına saygılı, sözünü tutan, bağışlayıcı.
- 3. Organizasyon ve Kontrole İlgili Değerler:** Görünür üst yönetim, iyilerin fark edildiği düzenlemesi bürokratik, meslek ahlakı, hiyerarşik, kurallarla değil kültürle yönetim, güvenli, mali olarak kontrol altında, kaotik.
- 4. Sosyal Değerler:** Entegrasyon, destek tedarikçiler, açık, müdahaleci, köşeleri düzelten, saygın, güçlü yerel bağlar kuran, zorlu pazarlıklara dayanıklı, evrensel.
- 5. Stil ve Karakterle İlgili Değerler:** Araştırmacı, çalışkan, yabancılaşmamış, problem çözücü, enerji dolu, canlı, fırsatçı, rasyonel, girişimci, disiplinli, gerçekçi, yenilikçi, muhafazakâr, radikal.
- 6. İşletme Felsefesi İle İlgili Değerler:** Politikalarına bağlı, bölünerek çoğalan, yatırımcı, kısa vadeli düşünen, borçlardan korkan, pazarda lider olmak için kas gücüne güvenen, sinerji yaratan, pazara kalite getiren, ürünler iyi olunca kazanan.

Misyon ise sözlük anlamı itibarıyla “bir kişiye ya da kuruma verilen özel görev” olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak ise misyon, kurumların ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendini nasıl görmek istediğini, kurumların varlık nedenlerini ifade eder. Kurumların varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir kurum olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri kurumların misyon açıklaması olarak bilinmektedir (Koçel; 1998: 74).

Misyon kurumların başarısını ve yönetimin etkisini artırmada büyük öneme sahiptir. Misyon kavramı olarak çoğu zaman yanlış kullanılmakta ve vizyon ile karıştırılmaktadır. Oysaki uygulamada misyon ile vizyon birbirinden oldukça farklı ancak birbirini tamamlayan iki kavramdır. Misyon bir kurumun var olma nedenidir, hayattaki rolüdür; vizyon ise kurumun gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen, arzulanacak geleceği hedefler. Ancak misyon, vizyona ulaşmada önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayal ise, misyonda bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir araçtır (Dinçer, 1998: 9).

Kurumlar bir amaç için kurulur. Bu amaç zamanla değişiklik gösterebilir, ancak kurumun varlık nedeninin çalışanlarca anlaşılmasını sağlayan bir temel bulunmaktadır ve bu temel kurum misyonu olarak ifade edilir (Koçel, 1998: 75).

Bir kurumun misyonu onu diğer kurumlardan farklılaştıran bir özelliğe sahiptir, çünkü diğerlerinden farklı olarak ne yaptığını belirtir. Kurum misyonu oluşturulurken bireylerin değerlerini ön plana çıkarmasına dikkat edilmelidir. Kurum misyonu, paylaşılan değerlere aykırı olmamalıdır ve kurumdaki tüm çalışanlara ortak bir yön vermelidir.

Kurum misyonu oluşturmanın temel düşüncesi; kârlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda belirlenen misyon, kurumun tabanındaki bütün insanlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır (Dinçer, 1998: 10).

Kurum misyonunu ifade eden açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber, en azından şu konularda kurumun ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekmektedir (Koçel, 1998: 75): Kurumun genel ve iş yapma felsefesi, kurumun kendini nasıl gördüğü, hangi müşteri kitlesi ve pazara hizmet sunacağı, üretilen temel mal ve hizmetlerin neler olduğu, kullanılacak temel

teknolojiler, büyüme ve kârlılık konusundaki düşünceleri, genel olarak vermek istediği imaj.

Kurumların bu konuları içeren bir açıklama yapmalarına ve bunu yazılı hale getirerek, başta kendi personeli olmak üzere, tüm ilgililere dağıtmalarına aşağıdaki nedenlerden dolayı gerek vardır (Koçel, 1998: 75).

Varlık nedenini yazılı olarak açıklayan bir kurumun tüm personeli neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin kuruma nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.

Misyon ifadesi kurumun toplumdaki imajını belirlemektedir. Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda kurumların gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir. Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır. Kurumlar stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme olanaklarına kavuşmaktadır. Kamuoyu, kurumları daha iyi değerlendirmekte ve halkla ilişkiler daha iyi yürütülmektedir. Misyon açıklamaları kurumları yap-boz'lardan ve zikzaklardan kurtarmaktadır.

Oluşan bir kurum misyonunun özellikleri ise kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 1998: 11):

Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Sıklıkla değiştirilmeyen, bazen bir kurumun hayatı boyunca bağlı kalacağı bir amaçtır.

Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu nedenle daha iyiye ve daha yüksek başarıya yöneltilir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve kurumu kendi yeteneklerinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.

Misyon paylaşılan ortak değerler ve inançlardır. Tanımlanmış bu değerler ve inançlar, kurumda çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve bir yön sağlamaktadır. Hem motive etmeli, hem de rehber olmalıdır.

Misyon kurumda çalışanların hepsiyle ilgilidir. Kurumda yar alan en üstten en alt düzeydeki çalışana kadar herkesin ortak görüşüdür ve hepsini bağlayıcı nitelik taşır.

Kurum misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir. Finansal amaçlar, büyüme ve kârlılık oranları, kurumdaki herkes için bir değer taşımaz veya aynı derecede önemli olamaz. Bu gibi oranlar, üst düzeydeki belli sayıda yöneticiyi özendirir, ama hiyerarşinin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların yaşamlarına bir yenilik katmaz.

Misyon kurumun içine değil, dışına yöneliktir. Misyon ürünler üzerine değil, pazar üzerine odaklanır.

Misyon kurumlara özgü ve özeldir. Kuruma özgüdür, onu diğer kurumlardan ayırt eder. Özeldir, alternatif faaliyetler içinden yönetimin tercih ettiği.

Yukarıdaki açıklamalardan da anladığımız gibi misyon kurumun kendini nasıl gördüğüyle ilgilidir. Burada önemli olan misyonun tüm kurum tarafından paylaşılması gereken bir değer olduğudur. Ancak şunu da göz ardı etmemek gerekir ki; misyon, kurumun içiyle ilgili olduğu gibi kurumun toplum tarafından nasıl algılanmak istediğiyle de ilgilidir. Çünkü kurum kendi içinde inanıp benimsediği misyonunu kamuoyuna da duyurmak isteyecektir. Bu çalışmalar da kurumun kamuoyu tarafında nasıl görünüp algılandığını ortaya çıkaracaktır.

1.2.2. Hissedilen ve Etkili Bir İmaj

Vizyonun unsurlarından olan imaj, yönetim felsefesi ve misyonun tersine vizyonun görünen yüzüdür. İmaj insanların belirli bir amaç üzerine odaklanmalarını sağlar. Kurumlar, olumlu bir kurum imajı oluşturmak amacıyla vizyon geliştirme çalışmalarında bulunurlar. İmaj ve vizyon sürekli olarak etkileşim içindedirler.

1.2.3. Geleceğin Tahmini

Geleceğin tahmin edilebilmesi için kurumun içinde yaşadığı çevrenin bütün detaylarıyla incelenmesi gereklidir. Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon oluşturmak mümkün değildir. İçinde yaşanılan çevre dinamik bir yapıya sahip olduğu için

göstereceği değişiklikler kurum için önemlidir ve bunlara uyum sağlamak gereklidir. Kurum içinde yaşıadığı çevreyi iyi tanır, olası değişiklikleri öngörebilirse, başarılı bir vizyon oluşturabilir.

1.3. VİZYONUN FONKSİYONLARI

Vizyonun kurum için taşıdığı en önemli fonksiyon geleceği tanımlamasında yatmaktadır. Vizyon gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için gelecekte ulaşmak istedikleri noktayı tanımlar ve şu anki kararlarını da sınırlandırıp şekillendiren bir nitelik taşır. Vizyon kurumların ilk hareket noktası olduğuna göre strateji, amaç ve hedeflerinin seçiminde de yol göstericidir. Vizyon tüm kurum üyelerince paylaşıldığında yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlar ayrıca kurumun amaçlarına ulaşmasında yöneticilere hareket verir. Liderler, kurumlarını kuracakları veya köklü bir değişim başlatacakları zaman, mutlaka bir vizyona sahip olmalıdırlar. Vizyon liderlerin zihninde şekillendikten sonra, uygun iletişim becerileri ile diğer çalışanlara ulaştırılmalı ve onlarında benimsemesi sağlanmalıdır (Dinçer, 1998: 27).

1.4. VİZYON İHTİYACININ OLUŞUMU

Kurumlar büyümek, çevresel gelişmelere adapte olmak, çalışanlarının önüne amaçlar koymak ve gelecek açısından kendisine yön tayin edebilmek için vizyon geliştirmeye ihtiyaç duyarlar (Çağlar, 1999: 29).

Bir kurumun geçmişte başarılı olması, gelecekte de başarısını devam ettireceği anlamına gelmez. Öyle bir zaman gelir ki, kurumun yeniden yapılanması ve bir vizyon oluşturması gerekebilir. Kurumların bir vizyon oluşturması gerektiğine yönelik olarak belli başlı uyarı işaretleri şunlardır (Duman, 1996: 22).

- Ortak amaç hakkında kararsızlık, örneğin kurumun anahtar yöneticilerinin fırsat ve tehlikeler, hangi müşterilerin daha önemli

olduğu, öncelikli servis ve teknoloji, hizmet veya üretimi konusunda fikir birliği oluşturmamaları,

- Çalışanların, gelecekte ümitsiz ve buldukları durumdan mutsuz olmaları,
- Kurumun yasal güvenilirliğini, pazardaki konumunu kaybetmesi, rakiplerin müşterilerine daha iyi ürün veya hizmet sunmaya başlaması,
- Kurumun sosyal, politik ve ekonomik eğilimlerden uzaklaşması ve yakın çevrenin bu konudaki uyarıları,
- Kurumun övünç kaynaklarını yitirmeye başlaması, çalışanların kurumun bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları,
- Çalışanların sınırlı iş tanımları içinde kalmaları, risk almaktan kaçınmaları, değişime direnç göstermeleri, yeni projelerde sorumluluk almaktan kaçınmaları,
- Birlikte hareket etme yeteneğinin azalması, yöneticilerin rapor edecek yenilik,değişim bulamamaya başlaması, çekici bir geleceği daha fazla düşleyememeleri,
- Çalışanlar arasında dedikoduların artması, üst düzey yönetime olan güvenin azalması.

Yukarıda sayılan uyarılardan bir veya birkaç tanesinin kurumda varlığı, mevcut vizyonun etkisini kaybettiği veya yeni bir vizyona ihtiyaç duyulduğunun habercisidir.

1.5. KURUM İMAJI, VİZYON VE MİSYON İLİŞKİSİ

Vizyon ve misyon üzerinde titizlikle çalışılıp, oluşturulan ve kurumun tamamı tarafından paylaşılan kavramlardır. Oluşturulan vizyon ve misyonların çalışanlar kadar kamuoyuyla da paylaşılması gerekir. Kurumların edindikleri, kopya

edilmiş veya anlaşılır olmayan vizyon bildireleri kurumun imajını olumsuz yönde etkiler. Olumlu bir kurum imajı oluşturmak yolunda oluşturulan, üzerinde çalışılmış, çalışanları ve çevresi tarafından anlaşılması bir vizyon amacına ulaşarak, kurum imajını güçlendirerek, olumlu yönde etkileyecektir.

Daha öncede değinildiği gibi kurumların vizyonlarına ulaşabilmeleri için çalışanlarına yol gösteren misyonlara ihtiyaçları vardır. Vizyon ve misyon birbirinden ayrı düşünölemeyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İkisinin de temel amacı kurumda çalışanlara yol göstermek, çalışanların işlerini doğru ve belirlenmiş standartlarda yapmalarını sağlamak, bunların sonucunda da kurum imajını olumlu yönde etkilemektedir. Ortak çalışmalarla oluşturulmuş, anlaşılır, çalışanların fikir ve davranış birliğini bozmayan misyon bildireleri çalışanları doğru yola yönlendirerek kurum imajını da olumlu yönde etkileyecektir.

2. VİZYON YÖNETİMİ SÜRECİ

Kurumların gelecekte önlerine çıkabilecek fırsatlardan yararlanabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için sahip oldukları bütün olanaklarıyla geleceğe hazırlanmaları gerekmektedir. Bunu başarabilmenin yolu ise gelecek için yol gösterici olan bir vizyona sahip olmaktan geçmektedir. Başarılı ve paylaşılan bir vizyon tesadüflerle ortaya çıkmaz. Böyle bir vizyonun yaratılması ve paylaşılması için kurumda vizyon yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Kurumlarda vizyon yönetiminin benimsenmesi ve oluşturulması için belirli aşamaların geçilmesi ve gerçeğe dönüştürülmesi gerekmektedir.

2.1. HAZIRLIK AŞAMASI

Vizyon oluşturma çalışmalarında doğru yolu izleyebilmenin önkoşulu öncelikle verileri doğru temellere oturtabilmek için kapsamlı araştırmalar yapmaktan geçmektedir. Bu araştırmalar kapsamında kurumun faaliyet gösterdiği endüstri, rakip

kurumlar, güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehlikeler, mevcut stratejisi, sahip olduğu değerler detaylarıyla analiz edilmelidir.

Vizyon oluşturma çalışmaları sırasında, kurumun içinde bulunduğu çevrenin üyeleri olan hissedarlar, yönetim ekibi, çalışanlar, müşteriler, yerel yönetim ve sendikalar ile yakın ilişki içine girilmeli, görüşleri alınmalı, kurumun onların desteğine ne kadar bağımlı olduğu, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu tespit edilmelidir.

Vizyon oluşturma çalışmalarında, vizyon oluşturma grubu sadece kurumun yönetim çizgisinde yer alan çalışanlardan değil, çeşitli birimlerine mensup üyelerden oluşturulmalıdır. Bu üyelerin geniş görüşlü, özverili ve ekip çalışmasını ilke edinmiş çalışanlardan seçilmesi oldukça önemlidir. Çalışanlar vizyon oluşturma sürecine katılma ve yeni fikirler üretme konusunda cesaretlendirilmeli ve her fırsatta katkıları takdir edilerek motivasyonları artırılmalıdır.

Vizyon oluşturma grubu, kurum için daha önce yapılanları hafife alarak, yanlışlıkları öne sürerek, kendisini ön plana çıkartmaya çalışmamalıdır. Çalışanlar zaten vizyon oluşturma grubunun değişik bir takım işler yaptığının ve kurumu yeni bir yöne hedeflemeye çalıştığının farkında olacaktır. Bu nedenle, geçmişin hatalarından ders çıkartılarak ve başarılı yanları örnek alınarak, kurumun daha ileri gitmesi için gerekli fırsatlar araştırılmalıdır. Grubun başarısı, kurumu ne kadar etkin bir şekilde ileriye doğru götürdüğünün derecesi ile ölçülecektir. Vizyon oluşturma süreci, bahsedilen tüm bu özellikleri dikkate alabilecek bilgi birikimi ve beceriye sahip kişilerin veya grubun seçimi ile başlar (Duman, 1996: 28).

Vizyon oluşturma sürecinin başlangıcındaki en önemli adım, vizyonu kimin veya kimlerin oluşturacağını saptanmasıdır. Kurumlarda genellikle, hedef ve politikaları belirleyen üst yönetime mensup birkaç kişi ve bu plan ve politikaları yürüten ve vizyon oluşturma sürecine katılması gereken birkaç kişi daha vardır. Sonuç olarak politikaları yaratan ve yürütenlerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan bu gruba çekirdek grup denmektedir. Çekirdek grubun amacı kurumun var olan vizyonunu geliştirmek ya da yeni bir vizyon oluşturmaktır.

Çekirdek grubun tüm üyelerinden kurumu ve içinde bulunduğu durumu algılayışlarını belirlemek amacıyla, gizli bir anket doldurmaları istenir. Anketin ve

bunu izleyen görüşmenin amacı, çekirdek grup ilk toplantısını yapmadan önce stratejik düşünceyi harekete geçirmektir. Yönetim kurulu başkanı anketi çekirdek grubun her üyesine gönderir ve gizli anketlerin özetlenmesi ve değerlendirilmesi ileri derecede nesnellik gerektiren önemli bir iştir. Bu, çekirdek grubun başarısında temel olan birkaç görevden ilkidir. Anket şu kritik konulara değinmelidir (Eryiğit, 2004: 37): Kurumun geçmişindeki önemli başarı ve başarısızlıklar, kurumunun bu günkü güçlü ve zayıf noktaları, gelecekte beklenen fırsatlar ve engeller, en önemli görevler.

Çekirdek grubun başlıca görevi başarılı bir kurum vizyonu ve bunu destekleyici stratejik bir plan üretmektir. Piyasa analizi kullanılabilecek tekniklerden sadece bir tanesidir. Çekirdek grubun vizyon ve planını geliştirmesinde kullanılabileceği daha birçok teknik vardır. Anketin kendisi ve çekirdek grubun verdiği yanıtlar; iç ve dış etkenler üzerine grubun vardığı yargıyı ve daha da önemlisi, bu etkenlere işaret etmek için yapılması gerekenler üzerine düşüncelerini ifade eden, oldukça uzman bir durum analizi sağlar. Yardımcı nitelikteki planlama veri tabanı ise, iç ve dış kaynaklardan özel bir pazar analizi içerebilir. Çekirdek grup, bundan sonra, anket analizlerinden ya da planlama veri kitabından uygun olduğunu düşündüğü biçimde sonuçlar çıkarabilir. Kısaca, planlama araç ve teknikleri, daha temel planlama görevlerinin yerini almamalıdır. Kurum vizyonunu ve planını formüle etmek, çekirdek grupla ortak olan liderin en önemli işidir (Quigley, 1998: 125).

Hazırlık aşamasında atılacak ikinci adım ise planlama veri tabanının hazırlanmasıdır. Çekirdek grubun, vizyona ilişkin görevlerinde başarılı olmasında önemli olan bir ölçüt, kuruma ve onun bulunduğu ortama dair mümkün olduğunca tam ve doğru bilgilere sahip olmasıdır. Bu, planlama veri tabanının amacıdır. Kitap, anket yanıtlarının özetini içerir ve ilk toplantıda ortaya konacak temel bir kaynak, çekirdek grubun kişisel gözlemlerine dayanan kapsamlı bir durum analizi sağlar. Planlama veri kitabına hangi belge ve bilgilerin dahil edileceğine ilişkin kararı genellikle yönetim kurulu başkanı verir. Veri kitabında, normal işletim, maliyet ve rekabet verilerine ek olarak, kurumun ahlaki değerleri, kültürü, politikası ve uygulamaları ile ilgili tarihsel bilgi belgeleri de yer almalıdır. Toplantı tarihinden en az bir hafta önce kitap hazırlanmalı, gözden geçirilmeli ve özümsemesi için uygun bir süre sağlamak amacıyla katılımcılara dağıtılmalıdır (Eryiğit, 2004: 39).

2.2. VİZYON OLUŞTURULMASI

Vizyon geliştirmenin sadece tepe yönetimin işi olduğu düşüncesi yanlıştır. Kurumdaki herkes, gerek kurumsal, gerek kişisel ya da ilgili bölüme ait vizyonları izleme yada geliştirme kapasitesine sahiptir. Vizyon geliştirme sürecinin başarısı için herkesin katılımı gereklidir. Çoğu kurumun vizyonu birçok bireysel perspektifin harmanı olan geleceğe ilişkin bakış açışıdır. Tepe yönetimin birinci görevi, kurumun dört bir yanında olan öngörülerini yakalayıp değerlendirmektir. Onların sorumluluğu genellikle tek başlarına başarmaları zor bir görev olan etkili vizyon geliştirmeyi güvence altına almaktır. Geleceği yaratmak için vizyonun yalnızca bir genel müdürün, dışarıdan soyutlanmış bir ekibin ya da araştırmacıların ve uzmanların değil, bütün kurumun öngörüsüne sahip olmak gerekir (Akdemir, 2005: 40).

Vizyon geliştirmek, sorunlara uzun vadeli ve çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin kurumu nasıl etkileyeceğini tayin edecek buna uygun işletme stratejileri belirlemektir. Bilindiği gibi bu tahminler ne kadar tutarlı, ne kadar gerçeği ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi de o kadar sağlıklı olacaktır. Fakat vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında yanlış ve hata yapma korkusu, belirsizliğe, toleransta yetersizlik, yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılanmasını tercih etme gibi engeller de çıkabilmektedir. Oysa iyi bir vizyona sahip olma ya da bir vizyon geliştirme günümüzün rekabet çevresinde stratejik bir öneme sahiptir. Vizyon geliştirme, ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapabilmek ve bu tahminlere göre ana hedefleri ve stratejileri belirlemektir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 86).

Vizyon oluşturulması birbiriyle ilişkili bazı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sırasıyla incelenecektir.

2.2.1. Değerlerin Tanımlanması

Değerler, bir kurumun belirli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve kurumun işini nasıl yaptığını tarif eder. Dolayısıyla bir kurumun değerleri doğruluktan ayrılmamalı ve misyonla uyumlu olarak, vizyona ulaşmak yolunda nasıl davranılması gerektiği konusunda çalışanlara yol gösterici nitelikte olmalıdır. Değerler çalışanları, bireysel farklılıklarını örtetek tek bir amaç çerçevesinde hareket etmelerini sağlaması açısından çok önemlidir. Bu yüzden kurumlar değerlerini, çalışanların farklı yönlerine sapmalarını önlemek için tanımlanmalıdırlar.

2.2.2. Mevcut Durumun Saptanması

Vizyon oluşturma sürecinde, mevcut durumun saptanması, içinde yaşanan çevre şartlarının analiz edilmesi açısından önem taşımaktadır. Kurumun mevcut durumu saptanırken, müşterilerin kuruma karşı tutumları, rakip kurumların pazardaki mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönleri, kuruluş amacı ve bu amaca nedenli yaklaştığı detaylı şekilde incelenmelidir. Vizyon oluşturulurken kurumun içinde bulunduğu mevcut durumunun tüm detaylarıyla saptanması, varmak istediği noktayı tespit etmesi açısından da oldukça önem arz etmektedir.

2.2.3. Misyon Oluşturulması

Daha önce de değindiğimiz gibi, misyon bir kurumun var olma nedeni, hayattaki rolüdür; vizyon ise örgütün gelecekte ulaşmak istediği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. Misyon örgütün hayallerini gerçekleştirmesinde somut olan görev alanlarını oluşturur, yani vizyonu somut duruma getirir. Bu yüzden

vizyon oluşturma sürecinde misyonun paylaşılması ve duvara asılmış görevler listesi olmaktan ziyade yaşayan bir belge haline getirilmesi önemlidir.

Misyon kurumun yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan noktaların açıklamasını kapsar. Bu anlamda misyon açıklaması, kurumun kendi çalışanlarına ve kurum dışındaki çevresine vermek istediği bir mesajdır. İyi açıklanmış bir kurum misyonu: yaptığı işi (müşteriler, ürünler, faaliyet teknoloji ve süreçleri, pazarlar), önemsediği değerlerini, iş felsefesini, işe yaklaşımlarını, duruşunu ve bir anlamda farklılığını, i ve dış çevresine iletteği bir mesaj olarak da açıklayabiliriz. Vizyonu oluşturma sürecinde misyonla ilgili olarak şu noktalara dikkat edilmelidir (lgen ve Mirze, 2007: 176): Kurumlarda misyon çalışanlara yol gösteren bir rehber niteliğinde olmalıdır. Kurumun misyonu, kurumun içinde ve dışındaki tüm sosyal paydaşlara kurumun işi, değerleri, felsefesiyle ilgili bir biçimsel açıklama özelliğinde olmalıdır. Kurumun misyonu, koyduğu değer ve felsefe normları ile çalışanlar arasında ortak bir bağlayıcı eleman niteliğinde olmalıdır. Kurumun bütünü açısından, kurumun temel bir misyonu olmasının yanı sıra her yönetim düzeyindeki değişik iş birimlerinin de, kurumun temel misyonu ile uyumlu kendine ait bir misyonu olmalıdır.

2.2.4. Hedeflerin Oluşturulması

Vizyon oluşturma grubu, vizyon oluşturma sürecinde hedeflerin oluşturulması çalışmasını da titizlikle yürütmelidir. Çünkü hedefler, çalışanlara kurumun vizyonunu gerçeğe dönüştürme yolunda, gerekli yönü gösterir ve çalışanların gereksiz zaman ve emek harcamalarını önler. Bir kurumun vizyonunu oluşturma yolunda belirlenmiş ve benimsenmiş değerleri ve misyonu ile uyumlu olan hedeflerinin, kurumun başarısını artıracadığı bir gerçektir.

Kurumlar belirli bir işi yapmak ve o işle ilgili faaliyette bulunarak toplumun ihtiyaçları karşılamak için kurulurlar. Varlık nedeni faaliyette bulunduğu konuda işini yapmak ve görevini yerine getirmektir. Bu noktalar misyon açıklamasında belirtilir. Ancak bu misyonu niçin yerine getirmek istemektedir, sonuçta neyi veya

neleri elde etmek istemektedir? İşte bu sorulara verilecek olan cevaplar kurumun amaç ve hedeflerini belirler ve hedeflerin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmek için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 185).

Hedefler, sonuçları etkileyecek önemli noktaları kapsamalıdır.

Hedefler, gerçekçi olmalı, ancak kurumda çıtayı yükseltecek şekilde belirlenmelidir. Başarı için önemli olan amaçların belirlenmesinde çita yukarı çekilmeli ve böylece çalışanların kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları sağlanmalıdır.

Hedefler belirgin ve ölçülebilir olmalıdır. Hedeflerin kurum için bir standart oluşturduğu ve bu standartlara ulaşılabilirdiği ölçüde kurumun başarılı olduğu kabul edilmektedir. Ancak hedeflerin gerçekleştirilip, gerçekleştirilemediği belirgin ve ölçülebilir olmasına bağlıdır. Bu nedenle sayısal amaçların konulması belirginliği yükseltecek ve ölçmeyi kolaylaştıracaktır.

Hedeflere ulaşmada bir zaman sınırı konulmalıdır. Zaman belirlemeden konulmuş hedeflerin belirgin bir süreyi kapsadığı açıktır. Bu durum hedeflerin bir standart oluşturma ve performans değerlendirme ölçütü olabildiğini engeller.

2.2.5. Stratejik Plan ve Taktiklerinin Oluşturulması

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve neyin nasıl yapılacağıın saptanmasıdır. Stratejik plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan kurumun çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle yakından ilgilidir (Güçlü, 2003: 70).

Taktik, yöntem ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu düşünürsek, taktik bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulamalardan oluşur. Taktikler, stratejilerin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntı ve programlardır. Her türlü

stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktikler, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun devamıdır (Güçlü, 2003: 69).

Stratejik planlama, bir kurumda görev alan her kademedeki çalışanın katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür ve vizyon ile başlar. Gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olan vizyon, bir kurumun ulaşmak istediği bugünkü durumundan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

Kurumların vizyon oluşturma çalışmalarında, vizyonlarına ulaşmak için bir takım stratejik plan ve taktikler geliştirmeleri, bunu yaparken de içinde buldukları çevrenin dinamiklerini de göz önüne almaları ve buna yönelik olarak da analizler yapmaları gerekmektedir. Vizyona ulaşma yolunda stratejiler oluşturulurken tek bir plan ve taktiğe bağlı kalmadan, birkaç alternatif belirlenmelidir.

2.3. VİZYONUN GELİŞTİRİLMESİ

Kurumlarda vizyonlar gelişigüzel ortaya çıkmazlar. Vizyonlar kurumda çalışanların işbirliğini kazanmış, onları sürekli kararlara katmak isteyen, yeniliklere ve değişimlere hazır bir yönetim felsefesinin ürünü olarak ortaya çıkarlar (Fidan, 1999: 208).

Vizyon oluşturma ve oluşturulan vizyonu paylaşılır hale getirmenin en ideal ve mantıklı yolu, vizyon oluşturma sürecine kurumda görev alanları da dahil etmektir.

Vizyonun geliştirilmesindeki yöntemlerden birinde kurumun üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulmuş olan vizyonun, kurumda çalışanlarca paylaşılmasına çaba harcanmaktadır. İnanılmayan ve benimsenmeyen bir vizyona ulaşılması ve örgüte rehberlik etmesi söz konusu olamaz.

Önceden belirlenmiş bir vizyonun örgüte paylaşılabilmesi için açık olunmalı, vizyona temel oluşturan gerçekler açık bir şekilde, sürekli olarak vurgulanmalıdır. Vizyonun ancak çalışanlarla birlikte hayata geçirilebileceği yani çalışanların değerli

olduğu belirtilmelidir. Vizyonun, insanların “biz” anlayışıyla çalışmaktan gurur duydukları zaman kuruma kazandırdıkları üzerinde durulmalıdır.

Vizyonun örgüt üyeleriyle birlikte geliştirilmesinde ise kurumda görev alan herkesin, vizyon oluşturma çalışmalarına katılması söz konusudur. Vizyonu oluştururken üyelere verilen söz hakkı, vizyonun daha gerçekçi ve ulaşılabilir olmasına fırsat vermektedir. Kurumda gerçekleşebileceğine inanılmayan ve çalışanlardan destek almayan bir vizyonun fonksiyonunu yerine getirmesi mümkün değildir.

2.4. VİZYONUN GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRÜLMESİNİN KOŞULLARI

Oluşturulan vizyonun örgüt tarafından benimsenebilmesi ve paylaşılması için kurum içinde bazı çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar aşağıda ele alınacaktır.

2.4.1. Kültürel Değişimin Yaratılması

Kurumlar farklı kültürel değerlere sahip bireylerin bir araya gelmeleri sonucunda oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum ve düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve örgüt kültürü olarak isimlendirilir (Eren, 2000: 86).

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranışları, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir noktadır (Eren, 2000: 86).

Kurumun hedeflerini ve stratejilerini geliştirmesinde kültürün rolü büyüktür. Başarılı oldukları için kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri kurumsal kültürün bir parçası olarak yöneticiye ışık tutar. Aksine faaliyetlerin etkin bir Şekilde yürütülmesine engel oldukları oranda, kurum içinde soruna dönüşebilirler. Bu tür olumsuz kültürün özelliklerine örnek olarak, değişim karşısında gösterilen direnç veya kendini işe verememe gösterilebilir (Erengül; 1997: 25).

Kurum kültürü, kendi sosyal değerlerine, normlara, inançlara, davranış biçimlerine sahiptir ancak içinde yaşadığı toplumdaki soyutlanamaz ve ona ters düşemez. Kurum kültürünün çevreye ters düşmesi halinde örgüt yaşamı tehlikeye girer.

Kurum kültürünün iki temel işlevi saptanmaktadır. Bunlar (zkara, 1999: 4):

İçsel bağlılığı kolaylaştırmak: Bu amaçla kültür, örgüt üyelerine ortak dil ve ifade kavramları sağlar, kişilerin örgüt içindeki yerlerini belirtir, g ve statü dağılımı ile üyeler arası ilişki sistemlerini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren örgüt ideolojisini kapsar.

Dış evreye uyarılama: Bu açıdan kültür, örgütün misyon ve stratejilerini, amaçlarını, amaçlara ulaşmak için kullandığı araçları ve bireylerin amaçlara nasıl ulaştıklarını ölçmek için oluşturduğu ltleri kapsar.

Kurum kültürünün dış çevreye uyarılama işlevi; vizyon, misyon, strateji ve amaçlara ulaşmak için nasıl davranılması gerektiğini kapsamaktadır. Dolayısıyla kurumda oluşturulan vizyonun hayata geçirilmesinde mevcut kurum kültürü, vizyonun gereklerine cevap vermiyorsa, liderlik ve öğrenme süreçlerini de kapsayan bir kurum kültürü yaratılması etkili olacaktır.

Oluşturulan vizyonun ve elemanlarının kurumu oluşturan tüm üyeler tarafından paylaşılması sağlanmalıdır. Aynı doğrultuda değiştirilen kurum kültürünün de kurum yeleri tarafından aynı Şekilde algılanması sağlanmalıdır.

2.4.2. Stratejik Bir Mimari Oluşturulması

Strateji de tıpkı vizyon gibi, kurumun mevcut durumuyla ilgili değil, geleceğiyle ilgilidir. Vizyon daha soyut bir gelecek tanımlaması iken, strateji ona göre daha somut bir nitelik gösterir ve daha gerçekçi bir yön verir. Vizyon ile strateji arasında hiyerarşik bir ilişki vardır; seçilen stratejiler kurum vizyonunun gerçekleşmesine yardım eder. Ancak strateji gelecekte başarılacak amaçlarla birlikte gerekli araç ve kaynakları da sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe ait yn tayin eder (Dinçer, 1998: 14).

Vizyonun gerçekleştirilmesi için kurulacak stratejik mimarinin temelini misyon belirlemesi oluşturur. Misyonun rgt başarısı ve stratejik yönetimin başarısını artırmada üstlendiği rolüne daha önce değinilmiştik.

Stratejik mimarinin ikinci unsuru ise uzun dönemli amaçlardır. Amaçlar “Kurum neyi başarmaya kararlıdır?” sorusunu cevaplar ve uzun dönemde kurumun yönünü tayin eder. Amaçlar başarılmak istenen ve işin idaresi için yönlendirici rehber olarak algılanan sonuçları tanımlarlar. Kurumun değerleri ve misyonu gibi amaçları da çok az bir değişim göstererek uzun dnemlidirler. Amaçlar, kurumun misyonu ve değerlerinden doğmalı ve bunlar üzerinden geliştirilmelidirler. Bir kurumun vizyonu ve misyonu amaçlara dönüştürülmelidir. Aksi takdirde, vizyon ve misyon hiçbir zaman ulaşılamayacak iyi niyetler olarak kalacaklardır. Çünkü amaçların en önemli fonksiyonu vizyon ve misyon ile stratejiler ve faaliyet planları arasında bağlantı kurmaktır. Amaçlar, değerler ve misyon ifadeleri ile arzulan durum ve vizyonu hayata geçiren örgütün stratejileri ve taktikleri arasında bağlantı kurar (Quigley, 1998: 71).

Vizyonu gerçekleştirme yolunda kurulacak stratejik mimarinin üçüncü unsuru strateji ve taktiklerdir. En iyi ve güçlü olduğuna inanılan vizyonlar bile, vizyonu gerçeğe dönüştürecek sağlam strateji ve taktikler olmaksızın başarıya ulaşamazlar.

Strateji ve taktikler, vizyondan doğarlar ve günlük faaliyetlerde, karar almada rehberlik ederek, bunları yönetirler. İhtiyaç duyulan verilerin elde edilerek stratejilerin saptanmasından sonraki aşamada amaçlara ulaşmak için hedeflerin

saptanması gereklidir ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacağına inanılan stratejilerin oluşturulması gerekmektedir.

Stratejiler, “Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?” , “Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz?” sorularını yanıtlar. Aynı zamanda, her strateji bir grup taktik veya hareket plan ve programı ortaya koymalı ve bunlar tarafından desteklenmelidir. Stratejilerin ömrü uzun olmasına rağmen, yıllık değerlendirmeye tabidirler. Niteliksel karakter taşımaları sebebiyle, niceliksel biçime dönüştürülmüş sorumluluk ifadelerine ve taktiklere dönüştürülmeleri gerekir. Taktikler ise “Belirli bir stratejiyi desteklemek için hangi kısa dönem programları gereklidir?” sorusunu yanıtlarlar. Stratejilere dönük programları tanımlarlar ve işleme dönük bir yapıya sahiptirler. Sürekli değerlendirilerek, değişime tabii tutulan kısa dönemli hareket planlarıdır (Quigley, 1998: 86).

Daha sonraki aşamada amaçlara ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma çabalarını belirleyen, bu çabalara yön veren ilkeler sistemi ve politikalar belirlenir. Programlar, bütçeler ve prosedürler yardımıyla stratejik düşünce kademe kademe operasyonlara doğru gelişir. Strateji ve taktikler kurumun amaçlarını yerine getireceğini garanti eden ifadelerdir. Özellikle faaliyet planları hesap verme sorumluluğu için temel oluştururlar. Kurum vizyonunu zamanlı bir şekilde başarma yönündeki ilerlemeyi ölçmeye yardım eder (Bengligiray, 2000: 184).

Tablo 3.2. Paketlenmiş Tüketim ve Gıda Maddeleri Üreten Bir İşletmeye Ait Misyon, Amaçlar ve Stratejiler

*Misyon

Şirketimizin misyonu dünya çapındaki kilit pazarlarda, en büyük Pazar payı ile gıda ve paketlenmiş tüketim maddelerinde lider olmaktır. Biz büyüme potansiyeli olan, pazara duyarlı ve üstün kaliteli mamuller üretir ve pazarlarız.

*Amaçlar

Büyüklik, yani bazı rakamlara dayalı ölçeklerde en büyük olmak, tek başına liderlik anlamına gelmez. Hacim ve ölçek üstünlüğünü daha önemli üstünlükleri başarmaya yardımcı olduğu sürece büyük firma olmayı amaçlıyoruz.

Öncelikle, lider şirket kendi hissedarlarının en önemli mali aktörü olmalıdır. Biz güvenilir, mâkul ve rakiplerimizden daha yüksek mali kazançlar sağlamalıyız.

İkinci olarak, ürünlerimiz çok yüksek kalitede olmalı, önemli Pazar bölümlerinde rekabet etmeli ve en büyük pazar payına sahip olmalıdır.

Üçüncü olarak, bizim yöneticilerimiz ve süreçlerimiz en üst kabiliyette ve değişen çevre koşullarına uygun olmalıdır.

Ve nihayet, biz çalışanlarına ve müşterilerine karşı yüksek sorumluluk duygusuna sahip bir şirket olmalıyız.

*Stratejiler

Şirket içi büyümeyi artırıcı yatırım yap. Yatırım harcamalarını önemli ürün pozisyonlarında pay kapma ve birim hacim büyüklüğünü artırmak için stratejik fırsatlara yönelt ve odakla.

Bütün ürün gruplarında en düşük maliyete ulaşmaya çalış. Kaliteden taviz vermeden, satışlardan elde edilen gelirleri artırmak ve maliyeti sürekli olarak düşürmek için şirketteki tüm işletme etkinliklerini ve maliyet yapılarını ölç ve üzerinde önemle dur.

İşler arasındaki sinerjik etkiyi gözet ve marka bağımlılığı sağla. Marka pozisyonları üreterek ve yaygınlaştırarak büyümeyi sağla, işler arasında sinerji geliştirerek, geri dönüşü çabuklaştır ve artır.

Oluşturulan ürünler, marka ve pozisyonlar için çapraz dağıtım kanalları geliştir. Çapraz kanal dağıtımı ile birim hacim ve satışlardaki getiriye artır.

2.4.3. Yeni Bir İşletme Yapısı Kurulması

Planların mümkün olduğunca kesin ve etkili bir şekilde uygulamaya konması amacıyla yeni bir işletme yapısı oluşturulmalıdır. Bu yapı için iş ve hiyerarşik kademe sayısının saptanması, işlere uygun kadronun oluşturulması, etkili bir fiziksel çalışma ortamının yaratılması, gerekli araç, gereç ve fiziksel donanımın sağlanması, planların gerektirdiği görev ve sorumluluk dağılımının yapılması, kime ne kadar yetki verileceğine karar verilmesi gerekir. Ayrıca planı gerçekleştirmek için ekonomik özendiricilere ve planın ilerlemesini denetlemeye yardımcı olacak izleme sistemlerine ihtiyaç duyulur. Bunların tümü başarıyı sağlayacak şekilde uyumlaştırılmalıdır (Eryiğit, 2004: 47).

2.4.4. Vizyon ve Stratejilerin Benimsenmesinin Sağlanması

Örgüt üyelerinin tümünün vizyonu gerçekleştirecek şekilde çalışmalarını sağlamak için öncelikle onların inandırılmaları gerekmektedir. Bu, bir tasarım sorunundan çok iletişim sorunudur. İletişimin kapsamına vizyonun ve stratejilerin uygulamaya sokulmasına yardımcı olabilecek ya da engel oluşturabilecek herkes dahil edilmelidir. Patronların, yöneticilerin, astların, örgütün diğer bölümlerinde yer alan personelin yanı sıra tedarikçilerin, idari makamların ve hatta müşterilerin de bu kapsamda yer alması mümkündür. Söz konusu iletişimde mesajlar ister sözcüklerle isterse, özenle seçilmiş simgelerle verilmiş olsun, sadece anlaşıldıkları için kabul edileceklerini varsaymak yanlış olacaktır. İnsanların verilen mesajlara inanmaları için güvenilirlik çok önemlidir. Mesajı veren kişinin performansı, mesajın içeriği, mesajı ileten kişinin doğruluk ve güvenilirlik konusundaki imajı, söylemlerle eylemler arasındaki tutarlılık gibi faktörler güvenilirliğe katkıda bulunacaktır (Benligiray, 2000: 186).

2.4.5. Kurum Çalışanlarının Vizyonu Gerçekleştirme Yönünde Motive Edilmesi ve Güçlendirilmesi

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir ve güdüleme olarak dilimize yerleşmiştir. Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye, amaç) doğru sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2000: 398).

Güçlendirme ise, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmelerini sağlayan, bilgi ve uzmanlıklarına olan güveni artıran, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymalarını sağlayan, olayları kontrol edebileceklerine inandıran ve kurum amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulama ve koşulları ifade eder. Kurum üyelerinin aynı yönde hareket etmelerini sağlamak için güçlendirilmeleri ve bu yönde hareket etmeleri gerekir. Güçlendirme için: Bilginin herkesle paylaşılması, açık bir yön duygusunun sağlanması ve benimsetilmesi gerekmektedir. Çünkü kurum içinde ne olup bittiğini bilmeyen, vizyon ve misyondan habersiz, kurumun nereden gelip nereye gittiğini bilmeyen üyelerin güçlendirilmesi mümkün değildir. Ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam ve eğitim sağlanması gerekmektedir. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması hem işin sonuç üretecek şekilde yapılması, hem de kendine olan güvenin artması yönünde önemlidir. İstenen sonuçların gerçekleşebilmesi için çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakların verilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak vizyon ve misyona ulaşma yönündeki çabaların değerlendirilmesi ve teşvik edici önlemlerin alınması gerekmektedir (Koçel, 1998. 300-306).

Güçlendirme derecesinin artırılması demek, örgüt üyelerinin yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve bu kararları uygulayabilmeleri, kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini veya örgüt üyelerinin birbirini kontrol etmeleri demektir.

Çalışanların vizyonu gerçekleştirmeleri yönünde motive edilebilmeleri için izlenebilecek yollardan bazıları şunlardır (Kotter, 55). Kurum vizyonunun her zaman

seslendikleri insanların değerlerini vurgulayacak şekilde dile getirilmesi gereklidir. Çalışanların, kurum vizyonunun nasıl hayata geçirileceği konusunda verilecek kararlara dzenli olarak dâhil edilmesi gereklidir, ayrıca çalışanların vizyonu gerçekleştirme çabaları koçluk yapılarak, geribildirim sağlanarak ve model oluşturularak desteklenmelidir. Bu yolla çalışanların profesyonel olarak yetişmelerine ve özsaygılarını artırmalarına katkıda bulunur.

2.5. GELİŞTİRİLEN VİZYONUN UYGULANMASI VE DENETİMİ

Vizyon geliştirme, uygulama ve sonuç alma bir süreci ifade etmektedir. Vizyon geliştirme yaratıcı olmayı, hayal gücüne sahip olmayı ve bunları uygulamaya taşımayı, hayalleri gerçek kılmayı gerektirir. Vizyona sistematik bir süreç olarak yaklaşıldığında, soyut ve somut bağlantısı kurulduğunda, soyut ile somutun karıştırılmadığı, eş deyimle birisi için diğeri dışlanmadığında ancak sonuca ulaşılabilir. Çünkü bir kurumda vizyonu yaratmak için planlamacılara, bunu uygulamaya taşımak ve gerçekleştirmek için ise uygulamacılara ihtiyaç vardır.

Vizyon uygulama sürecini başarılı olarak kabul edebilmek için, vizyonun iletimi ve aktarımı sürecinin de başarılı bir Şekilde tamamlanması gereklidir. Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; yöneticinin ortak vizyon veya değerlerini kurumun en üstünden en alttaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğunu gerektirir. Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için, vizyonun açıklanması da gereklidir. Anlaşılır bir dil kullanarak vizyonun gücü artırılabilir. Vizyonu gerçekleştirecek görevleri tanımlamaya ve hedefleri koymaya personeli katmak onların bağlılıklarını kazanmaya yardımcı olacaktır. Kurum yöneticileri, vizyonu çalışanlarına etkili bir biçimde ilettiklerinde, iş doyumunu, kuruma bağlılığı, sadakati, kurum değerleri konusunda bilgi düzeylerini, verimliliklerini ve motivasyonlarını arttırabilmektedir (zer, 2008: 628).

Vizyon taşıdığı özelliklerden dolayı denetlenmesi çok zor olan bir kavramdır. Buna rağmen, vizyon yönetim süreci belirli ölçülerde denetlenebilmektedir. Denetim sürecini, ulaşılmak istenen sonuçla gerçekleşen durum arasındaki farkı belirlemeye

yönelik çabalar bütünü olarak tanımlayabiliriz. Vizyonun denetim sürecini ise, vizyonun izleyicilere aktarıldıktan sonra hangi ölçülerde başarılıp başarılmadığını belirlemeye yönelik çabalar olarak ele alabiliriz. Vizyonla belirlenen hedeflere ulaşılması başarı olarak kabul edilirken, bunun aksi durumlar başarısızlık olarak görülebilir. Bu süreçte ortaya çıkan soyut ve somut unsurların birlikteliği vizyon sürecinin denetlenmesini zorlaştırabilir. Sürecin denetlenmesinde, değer yargıları, niyetler, beklentiler ve somut sonuçlar birlikte veya tek tek kullanılabilir araçlardır. Bu sonuçlar çok rasyonel gözükmemekle birlikte etkin denetim için gerekli görülmektedir (Özer, 2008: 632).

Kurum içinde sürdürülebilir bir enerji kaynağı ve motivasyon yaratmak; onlara değerleri çerçevesinde ve amaçlarına yönelik ortam hazırlamakla mümkündür. Bu da değerler ve misyonun anlamlandırılması ile gerçekleşebilir. Bunun daha da ötesi ise kurumsal değerler, misyon ve vizyonun bağlantılı şekilde davranışlara yansıtılarak kurumsal verimliliğin elde edilmesidir. Ancak, gerek oluşturulma sürecinde, gerekse uygulama sürecinde dikkatli davranılmadığında takdirde vizyonun başarısını engelleyen bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar; vizyon bulanıklığı, vizyonun kapsamının belirlenmemiş olması, sonuca yönelik olmaması ve vizyonun içselleştirilememesi olarak sıralanabilir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 90).

3. VİZYON YÖNETİMİNİN İÇ İMAJIN OLUŞTURULMASINDAKİ ROLÜ

Modern yönetim yaklaşımlarından olan vizyon yönetimi, çalışanlara söz hakkı tanıdığı, kararlara katılımlarını sağladığı, paylaşımı artırdığı ve çalışanlara örgüt olma yolunda yön verdiği için; çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması hedefinden yola çıkan iç imajın oluşturulmasında oldukça önemli bir role sahiptir. Gerek insan kaynakları yönetimi, gerekse işletme yönetiminin vizyon sahibi olması, iç imajın belirlenen hedefte yol alabilmesi için oldukça önemlidir.

3.1. VİZYON OLUŞTURMA SÜRECİNİN HAZIRLIK AŞAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VİZYONUNUN BELİRLENMESİ

En yalın ifade ile bir kurumun insan kaynaklarının sağlanması ve koordinasyonuna yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir kurumda nitelikli personeli bulmak ve kurumda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır.

Günümüzde bazı kurumların başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız kalması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçülmesi daha güç olan hizmet kalitesi, insan yetenekleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek gibi kurumsal nitelikler başarı ve başarısızlıkta büyük rol oynamaktadır. Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik ve kurumsal değişime ayak uydurabilmenin ön şartı uyum yeteneği yüksek insanlardır. Kurumun başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlıdır. Bu başarıyı yakalayabilmek için insan kaynakları yönetiminin başarısı önemlidir.

Kurum vizyonunun oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında insan kaynakları yönetiminin sürece katılımı mutlaka gereklidir. Kurum, iç imajını yaratmaya yönelik olarak vizyonunu geliştirirken, bu vizyona bağlı olarak insan kaynakları yönetimi de beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlar yaratmayı amaçlayan kendi iç vizyonunu geliştirmeye çalışmalıdır. Kurum vizyonunun geliştirilmesi ve uygulaması tamamen kurumun çalışanlarının katılımına ve bu vizyona sahip çıkıp, benimsemelerine bağlıdır. Günümüzde bireye verilen değer artmasıyla birlikte, entelektüel sermaye kurumsal amaçları gerçekleştirmenin en önemli aracı olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vererek, çalışanın iş tatmini sağlamasına ve mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, kurumun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

İnsan kaynakları yönetiminin kurumsal vizyona ulaşmak yolundaki temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 37): Kurumsal amaçların çalışanlar aracılığı ile elde edilmesi, tüm çalışanların en uygun performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve tüm kapasitelerinden yararlanılması, çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm kurumun performansının yükseltilmesinin sağlanması, çalışanların kurumun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması, insan kaynaklarının kurumun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması, çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması, insan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da yeniden şekillendirilmesi, kaynakları kurumun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere işe alma politikalarının geliştirilmesi, çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak bir ortamın sağlanması, yenilikleri, takım çalışmasını geliştirecek koşulların sağlanması.

Kurumlarda insanın rolünün değişmesi, insan kaynakları yönetiminin rolünü de değiştirmektedir. Artık işletmelerde personel yönetimi ve hatta insan kaynakları yönetiminin yerine, insan sermayesi yönetiminden bahsedilmektedir. Üst yönetim, değer yerine, faaliyeti kabul etmemektedir. Bu anlayış, klasik personel yönetimi anlayışından, değer katan insan kaynakları yönetimine geçilmesine yol açmıştır. Bir yandan insan kaynakları halen çeşitli yönetsel görevlerini yerine getirmek durumundadır. İnsanları işe almak, ücret ödemek, danışmanlık ve eğitim hizmeti vermek zorundadır. Kayıtlar doğru biçimde tutulmalı, süreçler zamanında işlemeli ve hatasız olmalıdır. Ancak diğer yandan yeni teknoloji ve yeni yapılar, insan kaynakları yönetiminin idari işlerden, değer katan işlere doğru kaymasına yardımcı olmaktadır. Örneğin insan kaynakları bir performans teşvik planı tasarlayıp, çalışanları eğittiğinde, kişisel motivasyonu arttırarak ve çalışanların niteliklerini geliştirerek müşteri hizmetinin, ürün kalitesinin ve birim maliyetinin iyileşmesine dolaysız olarak katkıda bulunmuş olur. Bu da apaçık bir değer katmadır (Ural, 2002: 235).

Özetle insan kaynakları yönetimi, yönetsel amaçları gerçekleştirmek için vizyonu oluşturma ve gerçekleştirme yolunda çalışırken, kendi vizyonunu da geliştirmelidir.

3.2. VİZYONUN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ AŞAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNİN KATILIMININ SAĞLANMASI

Vizyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yaşanan değişimin karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için, çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması son derece önemlidir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir.

İnsan kaynakları yöneticisi, insan faktörünün değişim sürecinde ne kadar önemli olduğunu anlayabilmeli, alınan kararları çalışanlara mesaj olarak iletebilmelidir. Çalışanlara değişimin niçin gerekli olduğu, kurumu nereye götürmeyi amaçladığı, neler yapılması gerektiği ve çalışanların değişime ne şekilde katılacakları açıklanmalıdır. Çalışanlar vizyon oluşturma ve geliştirme süreci hakkında mümkün olduğunca çok bilgilendirilmelidirler çünkü bu süreç hakkında bilgi sahibi olmazlarsa, sürece katılmaları ve vizyonu benimsemeleri söz konusu olamaz.

Vizyon oluşturma ve geliştirme sürecinde insan kaynakları yönetiminin yapması gerekenler kısaca şu şekilde sıralanabilir (Güzelcik, 1998: 123); çalışanlara, vizyon ve amaçlar hakkında sürekli mesajlar verilmelidir, çalışanlara değişimin önemli ve gerekli olduğu hatırlatılmalıdır, çalışanların düşüncelerini rahatça söyleyebilecekleri toplantılar yapılmalıdır, çalışanlara güven verilmelidir, çalışanlara istenen gelişimleri sağlamaya yönelik olarak gerekli olan zaman ve yönetim desteği sağlanmalıdır.

Vizyon oluşturma ve geliştirme sürecine kurumda görev alan herkesin, katılımı söz konusu olabilir. Vizyonu oluştururken örgüt üyelerine verilen söz hakkı, vizyonun daha gerçekçi ve ulaşılabilir olmasına fırsat vermektedir. Kurumda

gerçekleşebileceğine inanılmayan ve çalışanlardan destek almayan bir vizyonun fonksiyonunu yerine getirmesi mümkün değildir.

Paylaşılan ve inanılan bir vizyonun örgütte çalışanlarla birlikte geliştirilebilmesi için herkesin görüşüne eşit değer verilmelidir.

3.3. OLUMLU BİR İÇ İMAJ YARATABİLMEK İÇİN VİZYONUN ÇALIŞANLARLA PAYLAŞILMASI

Kurumda görev alan herkesin vizyon oluşturma sürecine katkıda bulunmaları halinde daha gerçekçi ve paylaşılan bir vizyona ulaşma ihtimalinin yükseleceği gerçektir.

Paylaşılan bir vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur; çünkü bu onların kendi kişisel vizyonunu yansıtır. Paylaşılan vizyonlar örgütte çalışan tüm insanlar tarafından inanılması ve hepsinin enerjilerini birleştirmeleri sonucunda kurum imajının oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Bir kurumun vizyonu paylaşıldığı zaman herkes kurumun vizyonunu kendi penceresinden görecektir ama aynı zamanda kendi açısından en iyi şekilde yorumlayacaktır. Vizyon tüm grup tarafından paylaşıldığında ise benim vizyonum olmaktan çıkıp, bizim vizyonumuz olacaktır. Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, kurum çalışanlarının zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve çalışanların vizyona, dolayısıyla kuruma adanmalarının sağlanmasıdır. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konulmuşsa, bu sayede insanlar, kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bileceklerdir. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya önem veren kurumlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye de yöreklendireceklerdir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009. 89).

Paylaşılan kurum vizyonunun özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Fidan, 1999: 209);

Paylaşılan vizyonlar bazen dışarıdan gelir. Örneğin bazen bir rakibe göre bir şeye ulaşmak üzerine odaklanır. Pepsi'nin vizyonu tamamen Coca Cola'yı, Avis'in ki Hertz'i geçmeye yönelmiştir. Ancak sadece bir rakibi yenmek üzerine kurulu bir vizyona dayanmak uzun vadede bir örgütü yetersizleştirir. Vizyonun ne olduğundan daha önemli olan ne sağladığıdır.

Vizyonlar aynı zamanda eğlendiricidir. Paylaşılan bir örgüt vizyonu insanları tatmin eder ve işe eğlence, oyun ortamı gibi yaklaşımlar sağlar. Macintosh'un vizyonerlerinden John Sculley vizyonların eğlendiriciliğiyle ilgili olarak şunları söylemiştir: “Rekabet ne kadar büyük olursa olsun, Macintosh binasından içeri girdiğimizde, yeniden canlanırdım. Tarihi bir olaya çok yakından şahit olacağımızı bilirdik.”

Paylaşılan bir vizyon insanların özlemlerini yükseltir. Örnek olarak Apple bilgisayarları ile insanların öğrenmelerine yardımcı olma, Ford'da her gelir grubuna araba sahibi olarak daha çağdaş ve sağlıklı bir ulaşım imkanı sağlama, verilebilir.

Vizyon çalışanların işletme ile ilgili olan ilişkisini değiştirir. Böyle bir yapıda işletme “onların kurumu” olmaktan çıkıp, “bizim kurumumuza” dönüşür. Paylaşılan bir vizyon birbirine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Bir kurumda paylaşılan amaç duygusu, vizyon ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur.

Paylaşılan vizyonlar aynı zamanda cesaret oluştururlar. 1961 de ABD Başkanı John Kennedy, bir vizyonu dile getirmiş ve “on yıl içinde aya bir insan gönderilecek” demiştir. Konu üzerinde çalışanlara bu çok büyük bir cesaret vermiş ve çalışan ekibin tek varlık nedeni tek bir vizyon üzerine odaklanmıştır.

Paylaşılan vizyon risk almayı ve denemeyi teşvik eder. Herman Miller'in başkanı Ed Simon bu konuda şöyle diyor; “Bir vizyona daldığınızda, ne yapılması gerektiğini bilirsiniz ama nasıl yapılacağını bilemezsiniz. Sizi sonuca ulaştıracağına inandığınız için bir denemeye girersiniz. Deneme sonuç vermez, yeni girdiler, yeni veriler ortaya çıkar. Yön değiştirir ve başka bir deneme yaparsınız. Her şey bir denemedir. Ama ortada bir belirsizlik yoktur. Bunu neden yaptığınız tamamen açıktır.”

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Enerjileri böyle sağlar ve bağlanmayı böyle teşvik eder. Paylaşılan vizyona gösterilen ilginin kökeni kişisel vizyonlardır. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak üyelerini kendi kişisel vizyonları oluşturmaya yöneltirler. İnsanların kişisel vizyonları yoksa başkasınınkini sahiplenirler. Bunun sonucu ise bağlılık değil uyum olur. Gerçekte ise güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler güçlü bir sinerji oluşturmak için bir araya gelirler.

3.4. OLUMLU BİR İÇ İMAJ YARATABİLMEK VE VİZYONUN PAYLAŞILMASI İÇİN KURUM ÇALIŞANLARIN BÜTÜNLEŞMESİNİN SAĞLANMASI

Bir kurum için çalışanların memnuniyet ve mutluluklarının ne derece önemli olduğuna daha önceki bölümlerde değinmiştik. Her çalışan kendi imajıyla, kurum imajı oluşturma çalışmalarına katkıda bulunmaktadır ve bu çalışmaya ortak olmaktadır. Kurum ile ilgili bilgiler çalışanlar tarafından ilk elden etrafa duyurularak, hedef kitleye ulaşmaktadır ve bu bilgiler hedef kitle üzerinde, doğrudan içeriden geldiği için daha etkili olmaktadır.

Olumlu bir iç imaj yaratabilmek ve vizyonun paylaşılması için çalışanların bütünleşmesinin sağlanması ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Güzelcik, 1999: 195). Çalışanların, bir vizyona ve çalıştıkları kurumla gurur duymaya ihtiyaçları vardır. Yönetimin, kendilerine saygı göstermesine ve reklam yönü olmayan eşit ilişkiler kurmaya ihtiyaçları vardır. Yönetimle açık, dürüst ve iki yönlü işleyen iletişime ihtiyaçları vardır. Çalışanların yaratıcılıklarını göstermek için, kendilerine fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır. Yaptıkları iyi işlerin sonucunda takdir edilmeye ihtiyaçları vardır. Terfi için fırsat sunulmasına ihtiyaçları vardır. Sadece üretimin bir parçası olarak değil, aynı zamanda bir insan olarak da değer görmeye ihtiyaçları vardır.

Çalışanların bütünleşmesi, aynı zamanda kuruma daha sadık, katılımcı ve daha uyumlu olmalarını sağlar. Bu nedenle kurumların vizyonunu, misyonunu, amaç ve hedeflerini, kurum kültürünü, yönetim tarzını kısacası kurumla ilgili her şeyi

alışanlarına açıkça anlatan bir i imaja ihtiyaçları vardır. Çünkü alışanlar gelecekte neyi hedeflediklerini, bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını bilmediklerinde yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir.

Kurum yönetiminin çalışanlarına karşı ana sorumluluklarından birisi, sürekli olarak kurumun vizyonunu çalışanlarına iletmek ve bu vizyonun kurum için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Paylaşılan bir vizyon, çalışanların kurum hedeflerini gerçekleştirmede tek bir vücut olarak çalışmalarını sağlayacak ve bu yolla oluşturulan güçlü bir kurum kültürü, kurumun çalışanlar üzerindeki i imajını olumlu etkileyecektir (Güzelcik, 1999: 195).

Kurularda değişimin gerekleşeabilmesi, kurum imajının ve i imajın yaratılabilmesi için, bir vizyon oluşturulması ve bu vizyonun çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Etkili bir vizyon, kurumların değişimlerinde ilham kaynağı olurken, güçlü bir vizyonun eksikliği de, kurumların değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır. Kurumların etkili bir vizyon ve olumlu bir i imaja sahip olmaları, değişim zamanlarında ortaya çıkan zorlukların aşılmasını sağlayacaktır.

Çalışanların vizyonu paylaşmak ve olumlu bir i imajın yaratılması yönünde bütünleşmelerinin sağlanması kurumların geleceğe güvenle bakmalarını sağlayacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇ İMAJIN OLUŞTURULMASINDA VİZYON YÖNETİMİNİN ETKİSİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada; bir kurumda oluşturulmaya çalışılan olumlu kurum imajının bir unsuru olarak, iç imajın oluşturulmasında vizyon yönetiminin etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak öncelikle konuyla ilgili teorik çalışmalar incelenerek, araştırmaya temel oluşturulmuştur.

Günümüzde artan rekabet koşulları, kurumları olumlu kurum imajının yaratılması yönünde çalışmaya yöneltmektedir, ancak oluşturulmaya çalışılan kurum imajının güçlü ve gerçekçi dayanaklara sahip olması gerekmektedir. Eğer bir kurumun üzerinde çalışılmış, çalışanları ve çevresi tarafından kabul edilen bir vizyonu varsa, bu kurumun imajını da o denli güçlü kılacaktır.

Kurumların, imajlarının ve iç imajlarının nasıl algılandığını bilmeleri olumlu kurum imajının oluşturulması çalışmalarına yön vermesi açısından oldukça önemlidir. Olumlu kurum imajı oluşturma çalışmaları yürütülürken, kurumun varlığını devam ettirebilmesi, rakiplerinden daha avantajlı duruma gelmesi, iç ve dış hedef kitlenin memnuniyetini sağlaması gerekmektedir.

Günümüzde, kurumların hayatta kalabilmeleri ve gelişerek büyüebilmeleri için iç hedef kitlelerini oluşturan çalışanlarının istek, beklenti ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bakış açısıyla, kurumlar olumlu kurum imajı oluşturma yolunda çalışmalarda bulunurken iç hedef kitlelerinin yanı sıra diğer paydaşları olan müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplumu da tanımak ve anlamak zorundadırlar.

Olumlu kurum imajı oluşturulma yolunda, iç imaj çalışmaları yürütülürken, kurumun hedeflediği amaçlara ve belirlenen vizyona ulaşabilmesi için; çalışanların istek ve ihtiyaçları doğru tespit edilirken, kurumun da çalışanlarından ne istediği yalın ve net bir biçimde ortaya konulmalıdır.

Bu bölümde, önceki bölümlerden farklı olarak belirlenen amaç doğrultusunda yapılan araştırmanın kapsamı, amacı, sınırları, yöntemi, bulguları değerlendirilecek ve elde edilen sayısal değerlerle birlikte örnekleme oluşturan işletmenin, kurum imajını oluşturan unsurlardan biri olan iç imajı ve kurum vizyonunun iç imaj üzerindeki etkileri ve çalışanların bunu algılama dereceleri yorumlanacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma hipotezleri kurum iç imajı oluşturulmasında vizyon yönetiminin etkisine ilişkin teorik mantık çerçevesinde oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezleri üç grupta ele almak mümkündür. Birinci gruptaki hipotezler çalışanların, işletmenin vizyon yönetimi algılamalarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgilidir. İkinci grup hipotezler, çalışanların işletmenin iç imajına ilişkin algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgilidir. Üçüncü gruptaki hipotez ise, çalışanların iç imaj algıları üzerinde, algılanan vizyon yönetiminin etkisinin olup olmadığı ile ilgilidir. Bu hipotezlere ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır.

H1: İşletmenin vizyon yönetimi algılamasına ilişkin olarak çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: İşletmenin vizyon yönetimi algılamasına ilişkin olarak çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: İşletmenin vizyon yönetimi algılamasına ilişkin olarak çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: İşletmenin vizyon yönetimi algılamasına ilişkin olarak çalışanların öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H1d: İşletmenin vizyon yönetimi algılamasına ilişkin olarak çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H1e: İşletmenin vizyon yönetimi algılamasına ilişkin olarak çalışanların kurumda buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

İlgili literatür çalışması sonucunda kurum vizyonu ile kurumun iç imajı arasında dikkate değer bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada kurum vizyonu ile kurumun iç imajı arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımın geçerliliğini test etmek için geliştirilen hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H2: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2d: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır.

H2e: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamaları üzerinde algılanan vizyon yönetiminin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek için bağımlı, bağımsız ve kontrol değişken olmak üzere üç tür değişken kullanılmıştır. Vizyon yönetimi sürecini ortaya koyan değişkenler bağımsız değişkenler olarak dikkate alınırken, çalışanlar tarafından algılanan işletmenin iç imajı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Kontrol değişkenler olarak ise cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem ve unvan dikkate alınmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan vizyon yönetimi sürecini açıklayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada ilgili literatürden hareketle, çalışanların

kurumun vizyon yönetimi sürecini algılamalarına ilişkin bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek, vizyon yönetimi sürecini ortaya koyan 23 madde içermektedir. Bu değişkenler; vizyonun oluşturulması ve uygulanması ile ilgilidir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan çalışanlar tarafından algılanan iç imajı ölçmek için yapılan literatür incelemesi sonucu bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek iç imajı oluşturan unsurlar olarak çalışma ortamı ve kurumun sağladığı olanaklar ile ilgili 29 madde içermektedir.

4. ANKET FORMUNUN TASARIMI

Kurum imajının bir alt unsuru olarak iç imajın oluşturulmasında vizyonun rolünü ölçmeye yönelik olarak tasarlanan bu araştırmanın literatür taraması kısmında benzer bir çalışmaya rastlanamamış ve bu çalışma özgün olarak tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve veri toplama işlemi, Aralık 2009 tarihinde gerçekleşmiştir. Anket formu oluşturulurken teorik bölümlerdeki açıklamalar esas alınarak anket soruları oluşturulmuştur. Kurum imajının bir alt unsuru olarak, iç imajın oluşturulmasında vizyonun etkisini araştırmaya yönelik bu çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmakta ve toplam 52 madde içermektedir.

Anket formunun birinci bölümünde, işletme yönetiminin kurum vizyonunun oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde çalışanlarının katılımını sağlayıp, sağlamadığına ve oluşturulan kurum vizyonunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmeye yönelik olarak 23 soru yer almaktadır ve ölçümde 5'li Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. 1 ile 10 arasında yer alan maddelerde 1=hiçbir zaman, 2=nadir olarak, 3=ara sıra, 4=sık sık, 5=her zaman ifadeleri, 11 ile 23 arasında yer alan maddelerde 1=çok düşük, 2=düşük, 3=orta, 4=yüksek, 5=çok yüksek ifadeleri yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise, kurum imajının bir unsuru olarak iç imajın oluşturulmasında işletme yönetiminin çalışanlara sunduğu iş ortamı ve çalışanlara sağlanan olanakların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmeye yönelik olarak toplam 29 madde yer almaktadır ve kullanılan 5'li Likert ölçeğinde 1=hiçbir zaman, 2=nadir olarak, 3=ara sıra, 4=sık sık, 5=her zaman ifadeleri yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise cevaplandırıcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdemleri ve görev pozisyonuna ilişkin sorular yer almaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, Afyonkarahisar ilinde, 1992 yılından bu yana termal turizm alanında faaliyet gösteren ve misafirlerine konaklama, sağlık, tatil, eğlence, kongre alanlarında hizmet veren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu konaklama işletmesinde, kat hizmetleri çalışanlarının oluşturduğu temizlik görevlileri, termal hizmetleri gerçekleştiren banyo çalışanları, fizyoterapi, aromaterapi gibi sağlık birimlerinde çalışan masaj elemanları, sağlık görevlileri, önbüro ve diğer ofislerde çalışan resepsiyonistler ve ofis çalışanları, güvenliğin sağlanmasından sorumlu güvenlik elemanları, yiyecek ve içecek bölümünde yer alan garson ve komiler, mutfak elemanları olan aşçıbaşı ve aşçılar, alt ve orta düzey yöneticiler, departman müdürleri ve otel müdürü olmak üzere toplam 350 çalışan yer almaktadır. Araştırmanın ana kütesini oluşturan 350 çalışandan, hedef kitleyi oluşturan 114 çalışan tesadüfi olarak seçilmiştir. Anket formları çalışanlara işletme müdürü tarafından gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra dağıtılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği konaklama işletmesi misyonunu “otelimizi tercih eden misafirlerimizin tatillerini en iyi şekilde geçirmelerini sağlayabilmek ve hizmet anlayışımızı bu amaç doğrultusunda şekillendirmektir.” olarak tanımlamaktadır.

Vizyonunu ise “Sahip olduğumuz kültürel değerleri ve kaynakları kullanarak yıllardır bu alanda edindiğimiz tecrübelerimizle ve izlediğimiz kaliteli hizmet anlayışıyla misafirlerimizin her türlü ihtiyaçlarını karşılayarak ve dünya standartlarında hizmet vererek, her şeyden önce sağlıklı yaşamının önemini ve gerekliliğini benimsetmektir” olarak tanımlamaktadır.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri; araştırmayı gerçekleştirmek için başvuruda bulunulan işletme yöneticilerinin veri sağlamada isteksiz davranmaları ve çalışanların konu ile ilgili düşüncelerini paylaşmak istememeleri olmuştur. Araştırma verilerinin toplanması için çeşitli sektör ve illerden, çeşitli işletmelere başvuruda bulunulmuş ancak olumlu yanıt alınmamıştır.

Termal turizm konusunda, ülke ölçeğinde en üst sırada yer alan Afyonkarahisar ili, termal otel işletmelerinde karşılaştırılmalı veri analizi yapılmak istenmiş ancak anket çalışmasının yapıldığı konaklama işletmesi dışında çalışmamıza

destek olan ve olumlu yanıt veren başka bir işletme olmamıştır. Veri toplaması gerçekleşen konaklama işletmesi de başvurumuza işletme sahiplerinin konuya dâhil olarak, müdahale etmesi sonucunda olumlu yanıt vermiş ve anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu çalışma sadece bir işletmeyi kapsadığı için araştırma bulgularını sektör açısından genellemek mümkün değildir, elde edilen sonuçlar sadece araştırma biçimi açısından genellenebilir niteliktedir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Bu kapsamda tanımlayıcı istatistikler, Anova, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

6.1. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde %61.4'ünün bay, %37.7'sinin bayan olduğu ve yaş açısından dağılım incelendiğinde %52.6'sının 20-30 yaş aralığında, %34.2'sinin 31-40 yaş aralığında, %13.2'sinin ise 42-50 yaş aralığında yer aldığını görmekteyiz. Bu durum, ankete katılan otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun erkeklerden ve 20-30 yaş aralığındaki bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durumda büyük oranda, çalışanların aktif, genç ve dinamik bireylerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların öğrenim düzeylerine göre bir sınıflandırma yapıldığında; %12.3'ünün ilköğrenim mezunu, %66.7'sinin lise mezunu, %13.3'ünün önlisans mezunu, %7.9'unun lisans mezunu, %0.9'unun ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durumda cevaplandırıncıların büyük çoğunluğunun lise mezunu olduğunu görmekteyiz.

Cevaplandırıncılar kıdemleri açısından incelendiğinde ise; %57.9'unun 1-5 yıl süredir, %28.1'inin 6-10 yıl süredir , %9.6'sının 11-15 yıl süredir ve %4.4'ünün 15 yılı aşkın bir süredir işletmede çalıştığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların işletmedeki pozisyonlarının dağılımı ise %36'sının kat hizmetleri, banyolar ve restoranlarda çalışanlardan, %46.5'inin resepsiyon ve diğer ofis çalışanlarından, %16.7'sinin çeşitli departmanlardaki şeflerden ve müdür yardımcılarında ve %0.9'unun ise departman müdüründen oluştuğunu göstermektedir.

6.2. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik bir ölçme aracında bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere Güvenilirlik Analizi denmektedir. Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne ölçüde yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek sorunlar için bir temel oluşturur (Kalaycı, 2006: 403).

Cronbach Alfa Katsayısı:

Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlık standart değişim ortalamasıdır. Cronbach Alfa Katsayısı (α) 0-1 arasında değerler alır (Özdamar, 2007: 522).

Alfa Katsayısının Değerlendirilmesi:

- 0-0.39 : ölçek güvenilir değil,
- 0.40-0.59 : ölçek düşük güvenilirlikte,
- 0.60-0.79 : ölçek oldukça güvenilir,
- 0.80-1.00 : ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kurum imajının bir unsuru olarak iç imajın oluşturulmasında vizyonun rolünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanan soru formuna ilişkin güvenilirlik analizlerinin (reliability analysis) sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1. Vizyonla İlgili Ölçeğin Güvenilirliği

Cronbach Alfa α	Gösterge Sayısı
0.956	23

Tablo 4.1. de vizyon yönetimine ilişkin soru sayıları ve soru formunun güvenilirlik düzeyi yer almaktadır. Vizyon yönetimi sürecinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmeye yönelik bu ölçeğin güvenilirlik düzeyi $\alpha=0.956$ olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde belirtilen aralıklara bakıldığında, elde edilen alfa katsayısına göre **“ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir”** sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.2. İç İmaj İle İlgili Ölçeğin Güvenilirliği

Cronbach Alfa A	Gösterge Sayısı
0.963	29

Tablo 4.2. de iç imajı oluşturan unsurlara ilişkin madde sayıları ve soru formunun güvenilirlik düzeyi yer almaktadır. İşletmenin iç imajını ölçmeye yönelik soru formunun güvenilirlik düzeyi $\alpha=0.963$ olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde belirtilen aralıklara bakıldığında elde edilen alfa katsayısına göre **“ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir”** sonucuna ulaşılmaktadır.

6.3. VİZYON YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışanların vizyon yönetimi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 4.1 de görülmektedir.

Tablo 4.3. Çalışanların Vizyon Yönetimi Algılamalarına İlişkin Maddelere Verdikleri Cevapların Ortalamaları

	Ortalama X
1. Yönetici / lider, kurum vizyonunu sık sık tekrar eder	3.8596
2. Yönetici/lider, vizyonun önemini vurgular	3.9561
3. Yönetici/lider, çalışanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini gösterir	3.8246
4. Yönetici/lider, çalışanların vizyona ulaşmalarına yardımcı olur	3.6579
5. Yönetici/lider, çalışanların başarılarını takdir eder	3.6491
6. Yönetici/lider, takımın her üyesine elde edilen başarıda payları olduğunu hissettirir	3.5088
7. Yönetici/lider, çalışanlara kurumun hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi verir	3.6579
8. Yönetici/lider, çalışanları hedeflere yönlendirir	3.7105
9. Yönetici/lider, vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda isteklidir	3.9211
10. Yönetici/lider, çalışanları kişisel vizyonlarını geliştirme konusunda yüreklendirir	3.7456
11. Çalıştığım kurumun vizyon ifadesi yalın ve anlaşılırdır.	3.7544
12. Çalıştığım kurumun vizyonunun ifade ettiği değerler, kurumun amaçlarına aktarılmıştır	3.8421
13. Çalıştığım kurumun vizyonunun ifade ettiği değerler, kurumun stratejilerine aktarılmıştır	3.7807
14. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun taktiklerine aktarılmıştır	3.8860
15. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun politikalarına aktarılmıştır	3.7281
16. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun süreçlerine aktarılmıştır	3.8333
17. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun kültürel uygulamalarına aktarılmıştır	3.8158
18. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun yönetim yaklaşımlarına aktarılmıştır	3.8246
19. Vizyonun ifade ettiği değerler, planlara aktarılmıştır	3.7982
20. Kurumun vizyonu hakkında bilgi düzeyiniz	3.7632
21. Kurumun nereye ulaşmak istediği hakkında fikriniz	3.8509
22. Kurumun varmak istediği hedefte sizden birey olarak neler beklendiği hakkında fikriniz	3.9649
23. Kurum olarak başarı için ortak değer, ilke ve inançların neler olduğu hakkında fikriniz	3.8421

“X=1, Çok Düşük”, “X=2, Düşük”, “X=3, Orta”, “X=4, Yüksek”, “X=5, Çok Yüksek”.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda, çalışanların vizyon yönetimi sürecine ilişkin verdikleri cevapların ortalamalarını incelediğimizde (Tablo 4.3.), vizyon yönetimi uygulamaları hakkında çok detaylı bilgiye sahip olmadıklarını görmekteyiz.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde de değindiğimiz gibi çalışanların vizyon yönetimi uygulamaları konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları, işletme yönetiminin bu uygulamalar konusunda çalışanlarını yeterince bilgilendirmediğinden kaynaklanmaktadır. Vizyonun geliştirilmesi konusunda literatürde yer alan iki uygulamadan ilki önceden belirlenmiş bir vizyonun örgütle paylaşılması, ikincisi ise vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulmasıdır.

Önceden belirlenmiş bir vizyonun örgütle paylaşılabilmesi için açık olunmalı, vizyona temel oluşturan gerçekler açık bir şekilde, sürekli olarak vurgulanmalıdır. Vizyonun ancak çalışanlarla birlikte hayata geçirilebileceği yani çalışanların değerli olduğu belirtilmelidir. Vizyonun, insanların “biz” anlayışıyla çalışmaktan gurur duydukları zaman kuruma kazandırdıkları üzerinde durulmalıdır.

İkinci uygulamada ise, kurumda görev alan herkesin, vizyon oluşturma çalışmalarına katılması söz konusudur. Vizyonu oluştururken üyelere verilen söz hakkı, vizyonun daha gerçekçi ve ulaşılabilir olmasına fırsat vermektedir. Kurumda gerçekleşebileceğine inanılmayan ve çalışanlardan destek almayan bir vizyonun fonksiyonunu yerine getirmesi mümkün değildir.

Anket çalışmasının gerçekleştirildiği termal otel işletmesinde, önceden belirlenmiş vizyonun çalışanlarla paylaşıldığını, vizyon oluşturma ve geliştirme sürecine çalışanların yeterince katılımının sağlanamadığını söylemek mümkündür. Çünkü çalışanların kurum vizyonuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların ortalamalarına baktığımızda genellikle “X=3, Orta” ya karşılık geldiğini görmekteyiz. Olumlu kurum imajı yaratma yolunda gerçekleştirilen çalışmalarda çalışanların vizyonun oluşturulma ve gerçekleştirilme aşamalarına katılımlarının, sağlanması ile bu çalışmalar daha olumlu sonuç verecektir.

6.4. İÇ İMAJA İLİŞKİN SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışanların iç imajı algılamaları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 4.4. de görülmektedir. Anket çalışmasının gerçekleştirildiği termal konaklama işletmesinde, çalışanların kurumun iç imajı ile ilgili olarak Tablo 4.4. de yer alan, çalışanların kurumun iç imajına ilişkin verdikleri cevapların ortalamalarını incelediğimizde, çalışanların iç imajı olumlu algıladıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4.4. Çalışanların Kurum İç İmajını Algılamalarına İlişkin Maddelere Verdikleri Cevapların Ortalamaları

	Ortalama X
1. Çalıştığınız kurumda yöneticiler çalışanlara saygı gösterir	3.8772
2. Çalışanlar kurumla ilgili konularda bilgilendirilir	3.8947
3. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam sağlanır	3.5526
4. Çalışanlar ödüllendirilir	3.4298
5. Çalışanların gelişmesine ve ilerlemesine imkan tanınır	3.7807
6. Çalışanlara eşit davranılır	3.5789
7. Kurum, çalışanların hayat tarzlarını geliştirmeye katkıda bulunur	3.4561
8. Kurum, çalışanlarının yaratıcılığının geliştirilmesini destekler	3.5000
9. Kurum, çalışanlarına gönüllü ve esnek çalışma ortamı sağlar	3.4912
10. Kurum, çalışanlarına iş güvenliği sağlar	3.8684
11. Kurum, çalışanlarına iş güvencesi sağlar	4.0526
12. Kurum, çalışanlarına sağlık olanakları sağlar	4.2544
13. Kurum, çalışanlarına sosyal güvence sağlar	4.3596
14. Kurum, çalışanlarına kariyer fırsatları sağlar	3.8158
15. Kurum kaliteli ürünler sunar	4.0965
16. Kurum çalışanlarına prim verir	3.0614
17. Kurum, çalışanlarına sosyal olanaklar (servis aracı, öğle yemeği, cep telefonu, şirket aracı, kreş...) sağlar	3.9737
18. Kurum çalışanlarına eğitim olanakları sağlar	3.7193
19. Kurum çevresinde saygın bir kurum olarak bilinir	4.5088
20. Kurum çalışanlarına yeterli ücret verir	3.5000
21. Kurum çalışanların ailelerini de dikkate alır	3.5702
22. Kurumda iş yapma standartları açıkça belirlenmiştir	4.0702
23. Kurum çalışanlarına kurum hedefleri ile ilgili bilgi verir	3.8596
24. Kurumda açık ve çok yönlü iletişim vardır	3.8246
25. Kurumun performans kriterleri objektiftir	3.9123
26. Kurum çevreye karşı duyarlıdır ve sosyal sorumluluk sahibidir	4.2281
27. Kurumda demokratik bir liderlik ve yönetim biçimi vardır	3.9386
28. Kurumdaki iş ortamı kalitelidir	4.0789
29. Kurum çalışma koşullarını sürekli iyileştirmeye çalışır	4.1140

Kurumun çalışanlarına sağladığı olanaklar ile ilgili olarak; “Kurum, çalışanlarına iş güvencesi sağlar”, “Kurum, çalışanlarına sağlık olanakları sağlar”, “Kurum, çalışanlarına sosyal güvence sağlar”, “Kurum kaliteli ürünler sunar”, “Kurum çevresinde saygın bir kurum olarak bilinir”, maddelerine ve içinde bulunulan çevreyle ilgili olarak da, “Kurum çevreye karşı duyarlıdır ve sosyal sorumluluk sahibidir”, maddelerinin ortalamalarının “X=4, Yüksek” e karşılık geldiğini görmekteyiz. Diğer 23 maddeye verilen cevapların ortalamaları ise çalışanların o maddelere ilişkin algılamalarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir (“X=3, Orta”).

Kurumlarda güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasının, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmasının ve bunların ortadan kaldırılarak gerekli önlemlerin alınmasının çalışanların güvenini kazanmak ve olumlu bir iç imaj oluşturmak açısından çok önemli olduğuna çalışmamızın ikinci bölümünde değinmiştik. Anket uygulamamızda yer alan 11, 12 ve 13. maddeler, kurumun çalışanlarına sağladığı iş güvenliğini ve sağlık olanaklarını ve bunlara paralel olarak de çalışanların sosyal güvence olanaklarını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Cevaplandırıncıların bu maddelere verdikleri cevapların ortalamaları, kurumun sağladığı bu olanakların oldukça olumlu algılandığını göstermektedir. Bu maddelerin ortalamalarının yüksekliği bize aynı zamanda kurumun çalışanlarına birey olarak da değer verdiğini göstermektedir. Kurum içinde birey olarak değer gördüğünü hisseden çalışanların motivasyonlarının da arttığını ve böylece bu kuruluştta çalışmaktan dolayı mutlu olduklarını söylemek mümkündür. Diğer yandan kurum için önemli olduğunu hisseden bireyin, yaptığı işe olan bağlılığı ve yaratıcılığı da artacaktır.

Kurumun iç imajını ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirilen anket çalışmasının 15. maddesi kurumun ürettiği ürünün kalitesi, 26. maddesi de kurumun çevreye karşı duyarlılığı ve sosyal sorumluluk anlayışı ile ilgili olarak, kurumun çalışanları tarafından algılanan dış imajını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Cevaplandırıncıların söz konusu maddelere verdikleri cevapların ortalamasının “X=4, Yüksek” olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz. Bu sonuç bize çalışanların araştırmaya konu olan termal konaklama işletmesinin ürettiği ürünün kalitesine inanıp, güvendiklerini aynı zamanda da sosyal sorumluluk sahibi ve çevreye karşı duyarlı olarak değerlendirdiklerini, dolayısıyla dış imajını da olumlu olarak

algıladıklarını göstermektedir. Dış imaj, olumlu iç imaj yaratma çalışmalarında oldukça önemlidir çünkü çalışanlar kamuoyunda tanınmış ve kaliteli ürünler üreten işletmelerde çalışmak isterler. Toplum tarafından ürünlerine güvenilen bir kurumda yer almak, çalışana bir statü sağlar. Çalışanların kurumlarına güvendiği durumlarda, çalışanlar kurumun başarısıyla övünür, mutluluk duyarlar. Başkaları tarafından çalıştığı kuruma ilişkin övücü sözler söylenmesi çalışana kıvanç ve çalışma onuru sağlar.

Bu sonuçlar anketin gerçekleştirildiği konaklama işletmesinin çalışanlarına sağladığı olanakların çalışanlarda memnuniyet yarattığını göstermektedir.

6.5. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir. Bu analiz ile belli değişkenler bir faktör altında toplanır. Analizin temel amacı çok sayıda değişkeni daha az sayıda faktörlerle ifade etmek olduğundan istenilen faktör sayısı değişken sayısına eşit ya da daha az olmalıdır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Özdemir, 2008: 284).

Vizyon yönetiminin kurumun iç imajını oluşturmadaki etkisini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan ölçeğe “açımlayıcı faktör analizi” uygulanmıştır. Analiz sonucunda orijinal modelde iki ana boyut bulunmasına rağmen, araştırma örneğinde alt boyutlar dört ana faktör altında toplanmıştır. Elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenmiş ve iç tutarlılık testleri yapılmıştır.

Vizyon Yönetimi Ölçeği İçin Faktör Analizi

Vizyon yönetimine ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 4.5. de görülmektedir ve tabloda faktör yükleri ve açıklanan varyansın yüzdesi yer almaktadır. Vizyon yönetimine ait faktör analizi sonucunda meydana gelen boyutlar “Vizyonun Oluşturulması” ve “Vizyonun Uygulanması” boyutlarıdır. Vizyonun Oluşturulması faktörünün varyansı %51.574, Vizyonun Uygulanması faktörünün

varyansı %8.428 olup, bu iki faktörün toplam varyansın % 60'ını açıkladığı görülmüştür.

Tablo 4.5. Vizyon Yönetimi Ölçeği İçin Faktör Çözümü

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansın Yüzdeleri
Faktör 1: Vizyonun Oluşturulması - Çalıştığım kurumun vizyon ifadesi yalın ve anlaşılırdır. - Çalıştığım kurumun vizyonunun ifade ettiği değerler, kurumun amaçlarına aktarılmıştır - Çalıştığım kurumun vizyonunun ifade ettiği değerler, kurumun stratejilerine aktarılmıştır - Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun taktiklerine aktarılmıştır - Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun politikalarına aktarılmıştır - Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun süreçlerine aktarılmıştır - Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun kültürel uygulamalarına aktarılmıştır - Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun yönetim yaklaşımlarına aktarılmıştır - Vizyonun ifade ettiği değerler, planlara aktarılmıştır - Kurumun vizyonu hakkında bilgi düzeyiniz - Kurumun nereye ulaşmak istediği hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz? - Kurumun varmak istediği hedefte sizden birey olarak neler beklendiği hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz? - Kurum olarak başarı için ortak değer, ilke ve inançların neler olduğu hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?	.597 .703 .764 .699 .686 .644 .707 .754 .747 .776 .757 .759 .717	51.574
Faktör 2: Vizyonun Uygulanması - Yönetici / lider, kurum vizyonunu sık sık tekrar eder - Yönetici/lider, çalışanların vizyona ulaşmalarına yardımcı olur - Yönetici/lider, çalışanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini gösterir - Yönetici/lider, çalışanları kişisel vizyonlarını geliştirme konusunda yüreklendirir	.765 .761 .751 .747	8.428

- Yönetici/lider, vizyonun önemini vurgular	.720	
- Yönetici/lider, vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda isteklidir	.714	
- Yönetici/lider, çalışanlara kurumun hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi verir	.673	
- Yönetici/lider, çalışanları hedeflere yönlendirir	.586	
- Yönetici/lider, takımın her üyesine elde edilen başarıda payları olduğunu hissettirir	.580	
- Yönetici/lider, çalışanların başarılarını takdir eder	.571	

İç İmaj Ölçeği İçin Faktör Analizi

İç imaj ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen faktör analizinin sonuçları Tablo 4.6. da görülmektedir.

Tablo 4.6. İç İmaj Ölçeği İçin Faktör Çözümü

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansın Yüzdesi
Faktör 1: Çalışma Ortamı		50.345
- Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam sağlanır	.834	
- Kurum, çalışanlarının yaratıcılığının geliştirilmesini destekler	.815	
- Çalışanlara eşit davranılır	.806	
- Çalışanların gelişmesine ve ilerlemesine imkân tanınır	.792	
- Kurum, çalışanlarına gönüllü ve esnek çalışma ortamı sağlar	.782	
- Çalışanlar ödüllendirilir	.764	
- Kurum, çalışanların hayat tarzlarını geliştirmeye katkıda bulunur	.754	
- Kurum, çalışanlarına kariyer fırsatları sağlar	.697	
- Kurumdaki iş ortamı kalitelidir	.683	
- Kurum çalışanlarına yeterli ücret verir	.678	
- Kurumun performans kriterleri objektiftir	.665	
- Kurum çalışma koşullarını sürekli iyileştirmeye çalışır	.650	
- Kurumda açık ve çok yönlü iletişim vardır	.624	
- Çalışanlar kurumla ilgili konularda bilgilendirilir	.623	
- Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara saygı gösterir	.597	
- Kurum çalışanlarına prim verir	.592	
- Kurum çalışanların ailelerini de dikkate alır	.583	
- Kurumda demokratik bir liderlik ve yönetim biçimi vardır	.575	
Faktör 2: Kurumun Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar		6.755
- Kurum, çalışanlarına iş güvencesi sağlar	.746	
- Kurum, çalışanlarına sosyal olanaklar (servis aracı, öğle yemeği, cep telefonu, şirket aracı, kreş...) sağlar	.733	
- Kurum, çalışanlarına iş güvenliği sağlar	.688	

- Kurum, çalışanlarına sağlık olanakları sağlar	.665	
- Kurum, çalışanlarına sosyal güvence sağlar	.665	
- Kurumun çevresinde saygın bir kurum olarak bilinir	.634	
- Kurum çalışanlarına eğitim olanakları sağlar	.610	
- Kurum kaliteli ürünler sunar	.602	

Tabloda faktör yükleri ve açıklanan varyansın yüzdesi yer almaktadır. İç imaja ait faktör analizi sonucunda meydana gelen boyutlar “Çalışma Ortamı” ve “Kurumun Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar” boyutlarıdır. Çalışma Ortamı faktörünün varyansı %50.345, Kurumun Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar faktörünün varyansı %6.755 olup, bu iki faktörün toplam varyansın % 57’sini açıkladığı görülmüştür.

6.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Demografik Değişkenlere Göre Vizyon Yönetiminin Algılanma Biçimi Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi

“İşletmenin vizyon yönetimi algılamasına ilişkin olarak çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık vardır” ifadesini içeren H1 hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (.Büyüköztürk, 2002:44). Araştırmada dikkate alınan demografik özellikler olan cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem ve pozisyon faktörlerinin her biri için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların vizyon yönetimine ilişkin algılamalarının cinsiyete, yaşa ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0.05$); öğrenim düzeyine ve pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0.05$).

Öğrenim düzeyine ilişkin Anova sonuçlarına göre, **vizyonun uygulanması faktörü** kapsamında yer alan, “Yönetici/lider, kurum vizyonunu sık sık tekrar eder” ($F=3.902$, $p<0.01$), “Yönetici/lider, vizyonun önemini vurgular” ($F=3.257$, $p<0.05$), “Yönetici/lider, çalışanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini gösterir” ($F=2.591$, $p<0.05$), “Yönetici/lider, çalışanları hedeflere yönlendirir” ($F=3.212$, $p<0.05$),

“Yönetici/lider, çalışanları kişisel vizyonlarını geliştirme konusunda yüreklendirir” (F=2.488, p<0.05) maddelerinin ve vizyonun uygulanması faktörü kapsamında yer alan “Çalıştığım kurumun vizyon ifadesi yalın ve anlaşılırdır” (F=2.949, p<0.05), “Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun yönetim yaklaşımlarına aktarılmıştır” (F=2.833, p<0.05) ve “Vizyonun ifade ettiği değerler, planlara aktarılmıştır” (F=4.342, p<0.01) maddelerine verilen cevaplar arasında öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Pozisyona göre Anova sonuçlarına göre, vizyonun oluşturulması faktörü kapsamında yer alan “Yönetici/lider, çalışanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini gösterir” (F=3.121, p<0.05) maddesi ve **vizyonun uygulanması faktörü** kapsamında yer alan “Çalıştığım kurumun vizyon ifadesi yalın ve anlaşılırdır” F=3.459, p<0.05), “Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun taktiklerine aktarılmıştır”, F=3.935, p<0.05) ve “Vizyonun ifade ettiği değerler, planlara aktarılmıştır” (F=2.927, p<0.05) maddelerine verilen cevaplar arasında pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezi olan “**H1**: İşletmenin vizyon yönetimi algılamalarına ilişkin olarak çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezini test edebilmek için yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen alt faktörler ve algılanan vizyon yönetimine ilişkin elde edilen birinci hipoteze ilişkin beş adet alt hipotez geliştirilmiştir.

Birinci hipotezin ilk alt hipotezi olan “**H1a**: İşletmenin vizyon yönetimi algılamalarına ilişkin olarak çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, birinci alt hipotez kabul edilmemiştir. Cinsiyet arasındaki farklılıklara baktığımızda, çalışanların vizyon yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç vizyon yönetiminde çalışanların cinsiyetlerine göre farklı yaklaşımlar geliştirmesine ihtiyaç olmadığını göstermektedir.

Birinci hipotezin ikinci alt hipotezi olan “**H1b**: İşletmenin vizyon yönetimi algılamalarına ilişkin olarak çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, ikinci alt hipotez de kabul edilmemiştir. Cevaplandırıncıların yaşları arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, vizyon yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Birinci hipotezin üçüncü alt hipotezi olan “**H1c:** İşletmenin vizyon yönetimi algılamalarına ilişkin olarak çalışanların öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, üçüncü alt hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların öğrenim düzeyleri arasındaki farklılıklara baktığımızda vizyonun oluşturulması ve vizyonun uygulanmasına ilişkin farklı düşünceler sahip olduklarını görmekteyiz. Vizyonun oluşturulması faktörü altında yer alan; “Yönetici/lider, kurum vizyonunu sık sık tekrar eder”, “Yönetici/lider, vizyonun önemini vurgular”, “Yönetici/lider, çalışanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini gösterir”, “Yönetici/lider, çalışanları hedeflere yönlendirir”, “Yönetici/lider, çalışanları kişisel vizyonlarını geliştirme konusunda yüreklendirir” maddelerinin ve vizyonun uygulanması faktörü kapsamında yer alan; “Çalıştığım kurumun vizyon ifadesi yalın ve anlaşılırdır”, “Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun yönetim yaklaşımlarına aktarılmıştır” ve “Vizyonun ifade ettiği değerler, planlara aktarılmıştır” maddelerinin algılanmasında öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Çalışanlar öğrenim düzeylerinin yükselmesiyle birlikte vizyon yönetimi konusunda bilinçlenmekte ve işletme için önemini daha iyi kavramaktadırlar. Bu sonuç bize çağdaş yönetim anlayışlarından olan vizyon yönetimi konusunda, çalışanların öğrenim düzeylerinin artmasına paralel olarak daha katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekliliği konusunda ipuçları vermektedir. Vizyonun oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması boyutlarında, kurumda çalışanların katılımının sağlanması oldukça önemlidir. Vizyon yönetiminin başarısı, vizyonun benimsenmesi ve paylaşılmasına bağlıdır. Paylaşılmayan ve benimseyen vizyonlar bir hayal olarak kalacaklardır.

Elde edilen bulgular araştırmanın gerçekleştirildiği termal konaklama işletmesinde vizyonun oluşturulması ve uygulanması aşamalarında kurumda çalışanların bu süreçlere katılımının sağlanması gerekliliğini göstermektedir. Vizyonun çalışanlarla paylaşılması kurumun olumlu kurum imajı yaratabilmesi, çalışanlarla amaç birliği sağlaması ve işletmenin başarı için gereklidir.

Birinci hipotezin dördüncü alt hipotezi olan “**H1d:** İşletmenin vizyon yönetimi algılamalarına ilişkin olarak çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, bu hipotez

kabul edilmemiştir. Cevaplandırııcıların kıdemleri arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, vizyon yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Birinci hipotezin beşinci alt hipotezi olan “**H1e**: İşletmenin vizyon yönetimi algılamalarına ilişkin olarak çalışanların kurumda buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, beşinci alt hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların kurumda buldukları pozisyon düzeyleri arasındaki farklılıklara baktığımızda vizyonun oluşturulması ve vizyonun uygulanmasına ilişkin algılamaları arasında farklılıklar olduğunu görmekteyiz. Vizyonun oluşturulması faktörü kapsamında yer alan “Yönetici/lider, çalışanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini gösterir” maddesi ve vizyonun uygulanması faktörü kapsamında yer alan “Çalıştığım kurumun vizyon ifadesi yalın ve anlaşılırdır”, “Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun taktiklerine aktarılmıştır” ve “Vizyonun ifade ettiği değerler, planlara aktarılmıştır” maddelerine verilen cevaplar arasında pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlar bize söz konusu termal konaklama işletmesinde farklı pozisyonlarda görev alan çalışanların vizyon yönetimi algılamalarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Çalışanların görev aldıkları pozisyonun, öğrenim düzeylerine paralel olarak gerçekleştiğini düşünülürse, H1c hipotezi olan “İşletmenin vizyon yönetimi algılamalarına ilişkin olarak çalışanların öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi de bize aynı sonucu vermiştir.

İşletmelerde vizyon yönetiminin, organizasyon şemasının üst kademelerinde yer alan pozisyonlar için daha anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. İşletme yönetiminin vizyon yönetiminin başarısı için, vizyonla ilgili çalışmaları ve bilgilendirmeleri örgütün en alt basamaklarına kadar yayması gereğinden çalışmamızın ikinci bölümünde söz etmiştik. H1e hipotezinin kabul edilmesi, söz konusu termal konaklama işletmesinde bunun yeterince yerine getirilmediğini göstermektedir.

Demografik Değişkenlere Göre İç İmajın Algılanma Biçimi Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi

“Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık vardır.”ifadesini içeren H2 hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların iç imaja ilişkin algılamalarının cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0.05$); yaşa, öğrenim düzeyine ve pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0.05$).

Yaş değişkenine ilişkin Anova sonuçlarına göre, **iç imajın oluşturulmasında kurumun sunduğu olanaklar faktöründe** yer alan “Kurum, çalışanlarına sosyal olanaklar (servis aracı, öğle yemeği, cep telefonu, şirket aracı, kreş...) sağlar” ($F=4.294$, $p<0.05$) maddesine verilen cevaplar arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. “31-40” ve “41-50” yaş gruplarında bulunan çalışanların bu maddeye, “20-30” yaş grubunda bulunan çalışanlara göre daha yüksek puan verdikleri saptanmıştır. Buna göre çalışanların yaş düzeyi yükseldikçe kurumun sağladığı sosyal olanakların daha yüksek düzeyde algılandığı ifade edilebilir. “Kurum çalışanlarına eğitim olanakları sağlar” ($F=6.686$, $p<0.05$) maddesine verilen cevaplar arasında da yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. “31-40” yaş grubunda bulunan çalışanların bu maddeye, “20-30” ve “41-50” yaş grubunda bulunan çalışanlara göre daha yüksek puan verdikleri saptanmıştır.

Öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin Anova sonuçlarına göre, **çalışma ortamı faktöründe** yer alan “Kurum, çalışanların hayat tarzlarını geliştirmeye katkıda bulunur” ($F=2.617$, $p<0.05$) maddesi ile **iç imajın oluşturulmasında kurumun sunduğu olanaklar faktöründe** yer alan “Kurum, çalışanlarına sağlık olanakları sağlar” ($F=6.887$, $p<0.001$) maddelerine verilen cevaplar arasında öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Pozisyon değişkenine ilişkin Anova sonuçlarında, “Kurumda iş yapma standartları açıkça belirlenmiştir” ($F=3.085$, $p<0.05$) maddesine verilen cevaplar arasında pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “**H2**: Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık vardır.”hipotezini test edebilmek için yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen alt faktörler ve

algılanan vizyon yönetimine ilişkin elde edilen ikinci hipoteze ilişkin beş adet alt hipotez geliştirilmiştir.

İkinci hipotezin ilk alt hipotezi olan “**H2a:** Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, ikinci hipotezin ilk alt hipotez kabul edilmemiştir. Cinsiyet arasındaki farklılıklar incelendiğinde, çalışanların iç imajı algılamalarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

İkinci hipotezin ikinci alt hipotezi olan “**H2b:** Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, ikinci alt hipotez kabul edilmiştir. Anket formunda iç imajın oluşturulmasında kurumun sunduğu olanaklar faktöründe yer alan “Kurum, çalışanlarına sosyal olanaklar (servis aracı, öğle yemeği, cep telefonu, şirket aracı, kreş...) sağlar” maddesine verilen cevaplar arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. “31-40” ve “41-50” yaş gruplarında bulunan çalışanların bu maddeye, “20-30” yaş grubunda bulunan çalışanlara göre daha yüksek puan verdikleri saptanmıştır. Bu sonucu, çalışanların yaş düzeyi yükseldikçe sosyal olanaklara verdikleri öneminin arttığı ve kurumun sağladığı sosyal olanakların daha yüksek düzeyde algılandığı, şeklinde ifade etmek mümkündür.

“Kurum çalışanlarına eğitim olanakları sağlar” maddesine verilen cevaplar arasında da yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. “31-40” yaş grubunda bulunan çalışanların bu maddeye, “20-30” ve “41-50” yaş grubunda bulunan çalışanlara göre daha yüksek puan verdikleri saptanmıştır. Bu sonuç, söz konusu termal konaklama işletmesinde görev alan 20-30 yaş grubuna mensup genç çalışanların öğrenim hayatını yeni bitirmiş olmanın şevkiyle, 41-50 yaş grubuna mensup üst yaş grubunda bulunan çalışanların ise çalışma hayatlarının son devrelerinde olmalarından kaynaklanan ataletle eğitimi gerekli görmedikleri, ancak 31-40 yaş grubuna mensup orta yaşlı çalışanların “eğitimin iş yaşamında ki önemini kavramış oldukları ve çalıştıkları işletmenin eğitime gerekli önemi verdiğini düşünmektedirler” şeklinde yorumlanabilir.

“Kurumda iş yapma standartları açıkça belirlenmiştir” maddesine verilen cevaplarda da çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu maddeye verilen cevaplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde de 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanların bu maddeye de, “20-30” ve “41-50” yaş grubunda bulunan çalışanlara göre

daha yüksek puan verdikleri saptanmıştır. Bu sonucu ise 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanların iş yapma standartlarına önem verdikleri şeklinde açıklayabiliriz.

İkinci hipotezin üçüncü alt hipotezi olan “**H2c:** Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, ikinci hipotezin üçüncü alt hipotez kabul edilmiştir. Kurumun iç imajını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anketin ikinci bölümünde, çalışma ortamı ile ilgili olarak “Kurum, çalışanların hayat tarzlarını geliştirmeye katkıda bulunur” maddesi ile kurumun çalışanlarına sunduğu olanaklarla ilgili olarak “Kurum, çalışanlarına sağlık olanakları sağlar” maddelerinin çalışanların öğrenim düzeyleri dikkate alındığında farklı algılandığı tespit edilmiş ve bu farklılığın öğrenim düzeyi yükseldikçe arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuç öğrenim düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların hayat tarzlarını ve sağlık olanaklarını geliştirme ihtiyaçlarının da arttığı şeklinde yorumlanabilir.

İkinci hipotezin dördüncü alt hipotezi olan “**H2d:** Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, ikinci hipotezin dördüncü alt hipotezi kabul edilmemiştir. Cevaplandırıncıların kıdemleri arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, iç imajı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

İkinci hipotezin son alt hipotezi olan “**H2e:** Çalışanların işletmenin iç imajını algılamalarında buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda, ikinci hipotezin dördüncü alt hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kurumun iç imajını algılamalarını ölçmeye yönelik olarak anketin ikinci bölümünde yer alan “Kurumda iş yapma standartları açıkça belirlenmiştir” maddesine verdikleri cevaplar arasında çalışanların kurumdaki pozisyonları dikkate alındığında bu maddeyi algılamalarında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bunu söz konusu termal konaklama işletmesinde iş yapma standartlarının daha titizlikle ve daha açıklayıcı olarak belirlenmesi gerektiği şeklinde yorumlayabilir.

Vizyon Yönetiminin Algılanan İç İmaj Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

“Çalışanların işletmenin iç imajını algılamaları üzerinde algılanan vizyon yönetiminin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” ifadesine ilişkin H3 hipotezini test

etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür (Büyüköztürk, 2002: 94).

Bağımsız değişkenler olan vizyon yönetimi faktör gruplarının her birinin algılanan iç imaj üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7. de verilmiştir.

Tablo 4.7. Vizyon Yönetimi Faktörlerinin Algılanan İç İmaj Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β	T	P
Sabit	1.015	0.278	-	3.646	0.000
Vizyonun oluşturulması	0.275	0.101	0.267	2.727	0.007
Vizyonun uygulanması	0.474	0.095	0.491	5.010	0.000
R=0.710 R ² =0.504 F=56.315 P=0.000 (p<0.001)					

Bağımlı Değişken: Algılanan İç İmaj

Bağımsız Değişkenler: Vizyonun Oluşturulması Faktörü, Vizyonun Uygulanması Faktörü

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, vizyon yönetimi faktörlerinden her ikisinin de (vizyonun oluşturulması ve vizyonun uygulanması), algılanan iç imaj üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (R= 0.710, R²= 0.504, F=56.315, p<0.001). Adı geçen 2 faktör birlikte, algılanan iç imaja ilişkin toplam varyansın yaklaşık %50'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, algılanan iç imajı açıklamada “Vizyonun oluşturulması” değişkeninin % 26’lık, “Vizyonun uygulanması” değişkeninin ise %149’luk bir payı olduğu anlaşılmaktadır. Aşamalı yöntemle belirlenen regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

Algılanan iç imaj=1.015+(0.267) Vizyonun Oluşturulması +(0.491) Vizyonun Uygulanması

Bu sonuç çalışmamızın daha önceki bölümlerinde detaylı olarak açıklandığı gibi, başarılı bir şekilde oluşturulan ve uygulanan vizyon yönetiminin iç imajın

oluşturulmasında önemli bir katkısı olduğunu göstermektedir. Yapılan anket çalışması, çalışanların algıladıkları iç imaj üzerinde, vizyon yönetiminin etkisini ölçmeyi hedeflemiştir ve yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde **H3** hipotezi olan “Çalışanların işletmenin iç imajını algılamaları üzerinde algılanan vizyon yönetiminin pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul görmüştür. Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, anket uygulamasının gerçekteştirildiği termal konaklama işletmesinde vizyon yönetiminin vizyonun oluşturulması aşamasında çalışanların katılımının sağlanamadığını, ancak vizyonun uygulanmasında işletmenin başarılı sayılabileceği yorumunu yapmak mümkündür.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ve müşteri beklentilerindeki sürekli değişimler, kurumları bu doğrultuda kararlar almaya zorlamaktadır. İşletmelerin üretim sürecindeki başarıları hayatta kalabilmeleri için yeterli olmamakta, müşterilerine isteklerinin kaliteli ve hızlı bir şekilde sunulması gerekmektedir.

Kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri için, ürünlerinin kaliteli ve güvenilir olmasının yanı sıra, içinde buldukları çevreye duyarlı olmaları, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde üstlerine düşen görevleri üstlenmeleri, iç ve dış müşteri tatminini sağlamaları ve küreselleşmenin gerekli kıldığı değişimleri kurum içinde ve dışında gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Kurumların faaliyetleri, içinde buldukları çevrede ve küresel rekabet ortamında edindikleri kurum imajına paralel olarak başarıya ulaşacaktır. Günümüz şartlarında kurumsal işletmeler faaliyetlerini olumlu bir kurum imajı yaratabilmek çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Kurum imajı yaratmada, kurum isim, sembol ve renklerini içeren kurum kimliği yeterli olmamaktadır. Kurum kimliği işletmenin hedef kitlelerine; işletmenin kim veya ne olduğunu, gelecekteki amaçlarının ve hedeflerinin neler olduğunu, müşteri ve çalışanlarına nasıl davrandığını ve onları nasıl gördüğünü, nasıl bir yönetim anlayışına sahip olduğu gibi yaşamsal önemi olan

konular hakkında bilgi vermemektedir. Günümüzde işletmelerin ürün rekabetinden çok hizmet rekabetinde üstünlük sağlamaları gerekmektedir.

Kurum imajı kavramının ilk olarak yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, savaşta askerlerinin kullandığı kalkanlar üzerine kendisini tanıtmak için kullandığı bir işaretle ortaya çıktığını ve daha sonra bu amblemlerin ülke bayraklarına uygulandığını, bu gelişmeleri takip eden yıllarda posta arabalarının, buharlı gemilerin, tramvayların, otobüslerin, trenlerin renklendiğini ve kurum imajı oluşturma çabalarının altında yatan nedenin; kurumların, kendilerinin rakiplerinden görsel açıdan ayırt etmek olduğunu görmekteyiz.

Endüstrileşmeyle birlikte, işletmelerde de kurum imajı yaratma gereği doğmuş ve 1900' lü yılların başında Almanya'nın endüstriyel gücünün sembolü olan AEG Şirketinde yapılan değişiklikler ve çalışmalarla ivme kazanmaya başlamıştır. Takip eden yıllarda işletmeler pazarlama konusunda oldukça ilerleme kaydetmiş ve kurum imajı da işletmelerin pazarlama çabaları arasında yerini almıştır.

Günümüzde ise tüketici, kurum hakkında bilgilenmek istemekte ve bunun için de kurumun ismi, logosu, renkleri, amblemi yeterli olamamaktadır. İşte bu yüzden kurumlar tüketicilerinin belleğinde olumlu düşünceler geliştirmek ve bunu yaşatmak için olumlu bir kurum imajı yaratmak ve bunu yaşatmak zorundadırlar.

İmaj en kısa anlamıyla kişilerin bir kişi, kurum ya da kuruluş hakkındaki düşünceleridir ve kişilerin bu düşünceleri her zaman gerçeklerle örtüşmeyebilir. Bu durumda herkesin ve her örgütün bir imajı olduğunu söyleyebiliriz ancak bu imajın olumlu ve istenen bir imaj olabilmesi için imaj artırıcı faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir.

Kurum imajı günümüzde, işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal unsurları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Kurumsal görünüm, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum kültürünü de kapsayan kurum imajı bir yönetim disiplini olarak algılanmakta ve ele alınmaktadır. Bu yüzden de işletmenin temel yönetim stratejileri ile uyumlu bir şekilde yürütülmektedir.

Kurumlarda olumlu bir kurum imajı yaratılabilmesi için, ilk olarak etkili ve gerçekçi bir vizyon oluşturulması ve bu vizyonun da çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Etkili bir vizyon işletmelerin olumlu kurum imajı yaratabilmeleri için gerekli alt yapıyı oluşturacaktır. Güçlü ve paylaşılan vizyonun eksikliği ise

işletmelerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakacak ve kurum imajlarını da olumsuz yönde etkileyecektir.

İşletmelerde olumlu ve güçlü bir kurum imajının yaratılabilmesi için, kurum imajının alt yapısı olarak vizyon ve misyonun belirlenmesi, iç ve dış imajın oluşturulması, soyut ve somut imajın oluşturulması gerekmektedir. Bütün bu unsurların başarılı olarak gerçekleştirilmesi ve bütünleştirilmesi oluşturulmaya çalışılan kurum imajını olumlu olarak etkileyecek, iç ve dış hedef kitlede işletmeye dair olumlu düşüncelerin doğup, yerleşmesini sağlayacaktır.

Kurum imajı, sadece vitrin oluşturmadan ibaret bir konu olarak görülmemelidir. Kurum imajının, farklı hedef kitlelerin farklı ihtiyaç ve beklentilerinin göz önünde bulundurularak yönetilmesi, kuruluşlar açısından kaçınılmaz bir görev haline gelmiştir. Güçlü ve olumlu algılanan bir kurum imajı kurumlara birçok açıdan avantajlar sunacaktır. Kurumun güçlü bir sermaye yapısı, sağlam ve köklü bir geçmişi olduğunu vurgulayan bir kurum imajı, kurumun işbirliği içine gireceği sermaye kurumları, araçlar ve hammadde sağlayıcılar ile olan iletişim ve etkileşimini de kolaylaştıracaktır. Ayrıca kurumda çalışmakta olan personelin kuruma bağlılığını kuvvetlendirecek olumlu bir kurum imajı, kuruma nitelikli personelin çekilmesi ve çalışan devrinin azalmasına da olanak tanıyacaktır. Kurum dışı hedef kitleler nezdinde sevilen, bilinen, güvenilir bir kurum olabilmek kurumların yoğun rekabet altında faaliyet gösterdikleri günümüz pazar koşullarında ayakta kalabilmelerinin en önemli koşulu olarak görülmektedir. Bu bağlamda olumlu ve tutarlı bir kurum imajı yaratabilmek kurumların özellikle sadık bir müşteri kitlesi oluşturabilmesi ve pazarda tanınır bir kurum olarak var olabilmeleri açısından önemli bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra kurumların diğer hedef kitleleri içinde yer alan, sermaye sağlayan kurumlar, tedarikçiler ve araçlar ile yakın ve güvene dayalı bir iletişim kurabilmesi için olumlu kurum imajının da çok önemli bir etkisi bulunmaktadır. Olumlu kurum imajının iç ve dış hedef kitle üzerinde yarattığı olumlu yansımaların yanı sıra işletmeye kattığı değerler; finansal açıdan kattığı değer, insan kaynakları açısından kattığı değer ve pazar açısından kattığı değer olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada kurum imajının bir unsuru olarak ele alınan iç imaj ise bir paydaş grubu olarak kurumda çalışanların kendi çalıştıkları kurumla ilgili olarak geliştirdikleri imajlarıdır. Nasıl ki kurum imajı tüketiciler tarafından olumlu olarak

değerlendirildiğinde, bunun sonuçları kuruma artan satış ve kârlılık olarak dönecekse, aynı şekilde çalışanların da kendi kurumlarının imajını iyi olarak algılamaları onların performanslarının artmasına neden olacaktır. Çalışanlar da kurumlarından çeşitli şekillerde beklenti içindedirler. Bu beklentilerin karşılanması ölçüsünde kurumları ile ilgili izlenimleri değişecektir. Olumlu yönde değişen kurum imajı ile ilgili çalışanların izlenimleri, kurumun yaratmaya çalıştığı iç imajını da olumlu yönde etkileyecektir.

İç imaj, kurum imajını oluşturabilmenin ön koşuludur ve gerçekleştirilmesi kurumda yönetilen insan kaynaklarının başarısına bağlıdır. Bu yüzden insan kaynakları uygulamaları kurum içinde stratejik düzeyde ele alınmalıdır. Kurumlar insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler. Kurumun kullandığı teknoloji, ürettiği ürünler rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve daha düşük maliyetle taklit edilebilmekte ancak, çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri ve ekip ruhları bir başka kurumca ele geçirilememektedir. Bu özelliği ile insan kaynağının, kurumları rekabette rakiplerinden farklılaştırıcı önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin çalışma alanına giren, birey-kurum bütünleştirilmesinin sağlanması çalışmalarını, çalışanlara saygı gösterilmesi, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, çalışanlara geliştirici ve yaratıcı ortam sunulması, çalışanların ödüllendirilmesi ve motive edilmesi, çalışanlara birey olarak değer verilmesi, kurumun dış imajı, sağlanan sosyal güvenlik ve kolaylıklar, iş güvenliği ve sağlığının korunması ve geliştirilmesi, kurum kültürü oluşturulması, eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması, performanslarının değerlendirilmesi iç imajı oluşturan unsurlardır.

Vizyon ise, bir kurum için gerçek, güvenli ve çekici olan, gelecekte olmak istenen yeri gösteren, kurumda görev alan herkes tarafından paylaşılan ve benimsenmiş bir idealdir. Doğru oluşturulmuş ve paylaşılan bir vizyon, çalışanları harekete geçirerek, kurumda takım ruhunun oluşmasını sağlar. Vizyon ile çalışanlar ne amaç için çalıştıklarını anlar ve gelecekte kendilerini hangi gelişmelerin

beklediğini görebilirler. Doğru oluşturulmuş bir vizyon başarılı olmanın kriterlerini ortaya çıkaran özellikler taşır.

Vizyon bir örgütte; kurumlarda değişimin yönünü açıklığa kavuşturma, çalışanları bu yönde harekete geçirme, stratejilerin oluşmasına katkıda bulunma, çalışanların eylemlerini eş güdülemeye yardımcı olma, yenilikçiliği destekleme, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, öncülük etme ve bütünleşme, yön gösterme ve yol aydınlatma gibi amaçlara hizmet eder.

Bu çalışmada, vizyonun unsurları olarak yönetim felsefesi, hissedilen ve etkili bir imaj ve geleceğin tahmini incelenmiştir. Yönetim felsefesi, kurumu ve onu oluşturan öğeleri, bu öğelerin çeşitli belirtilerini ve sebeplerini inceleyen; bunları temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerler anlamına gelir. Yönetim felsefesinin, değerler ve misyon olmak üzere iki alt unsuru vardır. Vizyonun ikinci unsuru olan imaj, vizyonun görünen yüzünü oluşturur ve insanların belirli bir amaç üzerine odaklanmalarını sağlar. Geleceğin tahmin edilebilmesi için ise kurumun içinde yaşadığı çevrenin bütün detaylarıyla incelenmesi gereklidir. Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon oluşturmak mümkün değildir.

Başarılı ve paylaşılan bir vizyonun yaratılması ve paylaşılması için kurumda vizyon yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Kurumlarda vizyon yönetiminin benimsenmesi ve oluşturulması için hazırlık aşamasının, vizyon oluşturma sürecinin, vizyon geliştirme sürecinin, tasarlanıp, gerçeğe dönüştürülmesi gerekmektedir.

Oluşturulan vizyonun gerçeğe dönüştürülebilmesi için ve vizyon yönetim sürecinin işleyebilmesi için, kültürel değişimin sağlanması, işletmenin bütün yönetim faaliyetlerini kapsayacak şekilde stratejik bir mimari oluşturulması, buna paralel olarak yeni bir işletme yapısının, vizyon ve stratejilerin benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Yönetim anlamında bütün bu değişimler sağlanırken mutlaka kurumda çalışanların vizyonu gerçekleştirme yönünde güçlendirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir.

Vizyon uygulama sürecini başarılı olarak kabul edebilmek için, vizyonun iletimi ve aktarımı sürecinin de başarılı bir şekilde tamamlanması gereklidir. Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; yöneticinin ortak vizyon veya değerlerini

kurumun en üstünden en alttaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğunu gerektirir. Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için, vizyonun açıklanması da gereklidir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde vizyonun yönetimi ve süreçlerinin incelenmesinin ardından, vizyon yönetiminin iç imajın oluşturulmasındaki rolü ilgili teorik açıklamalar çerçevesinde incelenmiştir. Olumlu iç imajın yaratılabilmesi için kurumda yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin vizyonun da belirlenmesi gerekmektedir. Kurum vizyonunun oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında insan kaynakları yönetiminin sürece katılımı mutlaka gereklidir. Kurum, iç imajını yaratmaya yönelik olarak vizyonunu geliştirirken, bu vizyona bağlı olarak insan kaynakları yönetimi de beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlar yaratmayı amaçlayan kendi iç vizyonunu geliştirmeye çalışmalıdır.

Vizyonun oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yaşanan değişimin karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için, çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması son derece önemlidir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi, insan faktörünün değişim sürecinde ne kadar önemli olduğunu anlayabilmeli, alınan kararları çalışanlara mesaj olarak iletebilmelidir. Çalışanlara değişimin niçin gerekli olduğu, kurumu nereye götürmeyi amaçladığı, neler yapılması gerektiği ve çalışanların değişime ne şekilde katılacakları açıklanmalıdır. Çalışanlar vizyon oluşturma ve geliştirme süreci hakkında mümkün olduğunca çok bilgilendirilmelidirler çünkü bu süreç hakkında bilgi sahibi olmazlarsa, sürece katılmaları ve vizyonu benimsemeleri söz konusu olamaz.

Kurumda görev alan herkesin vizyon oluşturma sürecine katkıda bulunmaları halinde daha gerçekçi ve paylaşılan bir vizyona ulaşma ihtimalinin yükseleceği gerçektir. Paylaşılan bir vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur; çünkü bu onların kendi kişisel vizyonunu yansıtır. Paylaşılan vizyonlar örgütte çalışan tüm insanlar tarafından inanılması ve hepsinin enerjilerini birleştirmeleri sonucunda kurum imajının oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Olumlu bir iç imaj yaratabilmek ve vizyonun paylaşılmasını için çalışanların bütünleşmesinin sağlanması ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

Çalışanların bütünleşmesi, aynı zamanda kuruma daha sağdık, katılımcı ve daha uyumlu olmalarını sağlar. Bu nedenle kurumların vizyonunu, misyonunu, amaç ve hedeflerini, kurum kültürünü, yönetim tarzını kısacası kurumla ilgili her şeyi çalışanlarına açıkça anlatan bir iç imaja ihtiyaçları vardır. Çünkü çalışanlar gelecekte neyi hedeflediklerini, bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını bilmediklerinde yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir.

Çalışmanın teorik bölümlerinin tamamlanmasından sonra vizyon yönetiminin kurum imajının bir unsuru olarak iç imajın oluşturulmasında ki rolünü incelemeye yönelik olarak, beş yıldızlı bir termal konaklama işletmesinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri diğer paydaşlarının yanı sıra iç hedef kitlelerini oluşturan çalışanlarının istek ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Araştırmanın ana kütesini, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olarak, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir termal konaklama işletmesinin 350 çalışanı oluştururken, örnekleme oluşturan 114 çalışan tesadüfî olarak seçilmiştir. Örneklem % 95 güven aralığı ile güvenilir sonuçlar vermiştir.

Araştırma verileri olarak birincil veriler kullanılmıştır ve verilere ulaşmak için üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin sınıflandırılmasında ve değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde SPSS yardımıyla istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Kurum iç imajı oluşturmada vizyonun etkisine ilişkin teorik mantık çerçevesinde, araştırmaya katılan cevaplandırıcıların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem ve buldukları pozisyona göre vizyon ve iç imaj algılamalarının farklılık gösterip, göstermediğini ortaya koymak için iki hipotez ve bunlara bağlı olarak da alt hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır.

Çalışanların vizyon yönetimine ilişkin algılamalarının cinsiyete, yaşa ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak öğrenim düzeyine ve pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Çalışanların iç imaja ilişkin algılamalarının cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak yaşa, öğrenim düzeyine ve pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Çalışanların işletmenin iç imajını algılamaları üzerinde algılanan vizyon yönetiminin pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre anket uygulamasının gerçekleştirildiği termal konaklama işletmesinde vizyon yönetiminin vizyonun oluşturulması aşamasında çalışanların katılımının yeterince sağlanmadığını, ancak vizyonun uygulanmasında işletmenin başarılı sayılabileceği yorumunu yapmak mümkündür.

Yapılan diğer analizlerin sonuçlarında da çalışanların özellikle öğrenim düzeyine ve kurumdaki pozisyonlarına göre vizyonun oluşturulma ve uygulanma aşamalarına ilişkin algılamalarında ve iç imajı algılamalarında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar söz konusu işletmede çalışanların, vizyonun özellikle oluşturulma aşamasına katılımlarının düşük olduğunu ve bunun algılanan iç imajı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, söz konusu termal konaklama işletmesinin yöneticilerine, vizyonun benimsenmesi ve paylaşılması için ve tabii ki vizyonun iç imajı olumlu yönde etkileyebilmesi için çalışanların süreçlere katılımlarının sağlanması gerektiği önerisinde bulunulabilir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği termal konaklama işletmesinde çalışanların, iç imajı algılamalarında kurumdaki iş yapma standartlarının belirlenmesinde eksiklikler olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda kurumun insan kaynakları yönetimini iş tarifleri ve iş tanımlamalarından oluşan iş yapma standartları konusunda kurumda her pozisyondaki çalışanı bilgilendirmesi gerektiği düşünülmektedir. İşletmede iç imajın oluşturulmasıyla ilgili olarak öğrenim ve yaşa göre farklılıklar dikkate alındığında, çalışanların sosyal güvence ve sağlık hizmetlerinde iyileştirmeler istediği fark edilmiştir. İşletme yöneticilerinin bu konular üzerinde daha titizlikle durmaları ve çalışanların aynı zamanda ailelerinin de kurum için önemli olduğu üzerinde daha sıklıkla durmaları gerektiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, her sektör ve ölçekteki işletmenin kurum imajı kavramının önemini kavranması gerekmektedir. Olumlu ve istenilen kurum imajının

kendiliğinden oluşmasını beklemek büyük bir zaman kaybı ve hata olacaktır. İşletmelerin olumlu kurum imajını oluşturabilmek için öncelikle kurum içinde gerekli düzenleme ve değişiklikleri yapması gerekmektedir. Olumlu kurum imajı yaratabilmenin ön koşulu ise gerçekçi ve anlaşılır paylaşılan bir vizyon oluşturmaktan ve işletme için hayati öneme sahip olan çalışanların, işletme tarafından karşılanması mümkün olan beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vererek, olumlu iç imaj yaratmaktan geçmektedir.

Olumlu kurum imajının bir unsuru olarak iç imajın önemi ve vizyon yönetiminin bunun üzerindeki etkilerini önemseyerek kabul eden kurumların rekabette daha avantajlı duruma geçecekleri ve çalışanlarının da mutluluğunu sağlayarak yaşam sürelerini uzatacakları kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Vizyon yönetimi bir yönetim felsefesi olarak kabul edilirse, işletme başarısını artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi Teorik Bir Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aldemir, C., Ataol, A.ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Baysal, A., (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Benligiray, S. (2000). Bir Vizyon Geliştirme ve Gerçekleştirme Yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. XVI, S. 1-2, 167-189.
- Biber, A. (1998). *Örgütsel Amaçların Gerçekleştirilmesi Sürecinde İmajın Rolü ve Önemi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, O., i. (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. IX. S. 15. 107-127.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Bumin, B. (2003). *Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Büyükoztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi Elkitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Collins, J. ve Porras, J. (1999). *Kalıcı Olmak*, (Z. Çivi çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Collins, J. Ve Porras, J. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, Fall, 30-51.
- Çağlar, İ. (1999). İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi*, Sayı. 32, 26-32.
- Dinçer, Ö.(1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı).İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, H. (2008). Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. X, S. 3, 93-110.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. XXIII, Sayı 2, 81-99.
- Duman, A. (1996). *İşletmelerde Vizyon, Bir Uygulama Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, Z., Develioğlu, K., Gönüllüoğlu, S. ve Özkaya, H. (2006). Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, 55-76.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Academyplus.

- Eryiğit, S. (2004). *Kurum İmajının Yaratılmasında Bir Faktör Olarak Vizyon Yönetiminin Etkilerinin İncelenmesi ve FORD Otosan İşletmesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Fidan, Y. (1999). Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Sayı 5, 199-224.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. XXIII, Sayı 2, 61-85.
- Güzelcik, E. (1998). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hekimoğlu, E. ve Alptekin, M. (1999). İmaj ve İletişim Kanalları. *Human Resource*, Sayı 2, 116-119.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kaynak, T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A., Özçelik, O., Dündar G., ve Uluhan, R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotter J. *Liderler Gerçekte Ne Yapar*. (M. Tüzel. çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Küçük, F. (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. XV, Sayı 2, 247-266.
- Küçük, F. ve Bayuk N. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*. Sayı 7, 795-808.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C. XVI, Sayı 2, 403-412.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. Ankara: MediaCat Kitapları.
- Özdamar, K. (2007). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Teknikleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özer, M. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkara, B. (1999). *Evrımcı ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Peltekoğlu, F. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Quigley, J. (1998). *Vizyon*. (B. Çelik çev.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schukides, G. (1998). *Halkla ilişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*. (İ. Çamlı çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Akif Özer. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar H. ve Erdönmez C. (2007). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ural, E. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*. Sayı 1, 233-251.
- Uzoğlu, S. (1999). *Kurumsal Kimlik Ve Anlambilim Çerçevesinde Vakko Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Yeygel S. ve Temel, A. (2006). İşletmelerin Kurumsal İmajlarının Hedef Kitlelere İletilmesinde Bir Araç Olarak Kurum Web Siteleri. Kocaeli: Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu. 214-234.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EK
Kurum İmajının Bir Unsuru Olarak İç İmajın Oluşturulmasında Vizyonun Rolünü Ölçmeye Yönelik Olarak Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, “İşletme Ana Bilim Dalı”, Yüksek Lisans Programı tez çalışması dahilinde yürütülmektedir. Aşağıda yer alan anket formu, çalışanların kurum imajına ilişkin algılarını ortaya koymaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak bilimsel yöntemlerle topluca değerlendirilecek olup, ankette yer alan sorulara eksiksiz, dikkatli ve objektif cevaplar vermeniz, araştırmanın bilimselliği açısından büyük önem taşımaktadır.

İlginiz ve katılımınızdan dolayı içtenlikle teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU

Nurdan KÖKSOY GÜREL

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Ana Bilim Dalı

Aşağıdaki anket formunda kurum vizyonuna ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden 1-10 arasındakileri 1=Hiçbir zaman, 2=Nadir olarak, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5= Her zaman, ölçeğini kullanarak; 11-23 arasındakileri ise 1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Orta, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek, ölçeğini kullanarak kurumunuz açısından değerlendiriniz.

KURUM VİZYONU

1=Hiçbir zaman, 2=Nadir olarak, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5= Her zaman	1	2	3	4	5
1. Yönetici / lider, kurum vizyonunu sık sık tekrar eder	1	2	3	4	5
2. Yönetici/lider, vizyonun önemini vurgular	1	2	3	4	5
3. Yönetici/lider, çalışanlara vizyona nasıl ulaşabileceklerini gösterir	1	2	3	4	5
4. Yönetici/lider, çalışanların vizyona ulaşmalarına yardımcı olur	1	2	3	4	5
5. Yönetici/lider, çalışanların başarılarını takdir eder	1	2	3	4	5
6. Yönetici/lider, takımın her üyesine elde edilen başarıda payları olduğunu hissettirir	1	2	3	4	5
7. Yönetici/lider, çalışanlara kurumun hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi verir	1	2	3	4	5
8. Yönetici/lider, çalışanları hedeflere yönlendirir	1	2	3	4	5
9. Yönetici/lider, vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda isteklidir	1	2	3	4	5
10. Yönetici/lider, çalışanları kişisel vizyonlarını geliştirme konusunda yüreklendirir	1	2	3	4	5
1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Orta, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurumun vizyon ifadesi yalın ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım kurumun vizyonunun ifade ettiği değerler, kurumun amaçlarına aktarılmıştır	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım kurumun vizyonunun ifade ettiği değerler, kurumun stratejilerine aktarılmıştır	1	2	3	4	5
14. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun taktiklerine aktarılmıştır	1	2	3	4	5
15. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun politikalarına aktarılmıştır	1	2	3	4	5
16. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun süreçlerine aktarılmıştır	1	2	3	4	5
17. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun kültürel uygulamalarına aktarılmıştır	1	2	3	4	5
18. Vizyonun ifade ettiği değerler, kurumun yönetim yaklaşımlarına aktarılmıştır	1	2	3	4	5

19. Vizyonun ifade ettiği değerler, planlara aktarılmıştır	1	2	3	4	5
20. Kurumun vizyonu hakkında bilgi düzeyiniz	1	2	3	4	5
21. Kurumun nereye ulaşmak istediği hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?	1	2	3	4	5
22. Kurumun varmak istediği hedefte sizden birey olarak neler beklendiği hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?	1	2	3	4	5
23. Kurum olarak başarı için ortak değer, ilke ve inançların neler olduğu hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?	1	2	3	4	5

Anket formunun bu bölümünde kurum imajına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri 1=Hiçbir zaman, 2=Nadir olarak, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5= Her zaman, ölçeğini kullanarak kurumunuz açısından değerlendiriniz.

KURUM İMAJI

1=Hiçbir zaman, 2=Nadir olarak, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5= Her zaman	1	2	3	4	5
1. Çalıştığınız kurumda yöneticiler çalışanlara saygı gösterir	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar kurumla ilgili konularda bilgilendirilir	1	2	3	4	5
3. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam sağlanır	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar ödüllendirilir	1	2	3	4	5
5. Çalışanların gelişmesine ve ilerlemesine imkan tanınır	1	2	3	4	5
6. Çalışanlara eşit davranılır	1	2	3	4	5
7. Kurum, çalışanların hayat tarzlarını geliştirmeye katkıda bulunur	1	2	3	4	5
8. Kurum, çalışanlarının yaratıcılığının geliştirilmesini destekler	1	2	3	4	5
9. Kurum, çalışanlarına gönüllü ve esnek çalışma ortamı sağlar	1	2	3	4	5
10. Kurum, çalışanlarına iş güvenliği sağlar	1	2	3	4	5
11. Kurum, çalışanlarına iş güvencesi sağlar	1	2	3	4	5
12. Kurum, çalışanlarına sağlık olanakları sağlar	1	2	3	4	5
13. Kurum, çalışanlarına sosyal güvence sağlar	1	2	3	4	5
14. Kurum, çalışanlarına kariyer fırsatları sağlar	1	2	3	4	5
15. Kurum kaliteli ürünler sunar	1	2	3	4	5
16. Kurum çalışanlarına prim verir	1	2	3	4	5
17. Kurum, çalışanlarına sosyal olanaklar (servis aracı, öğle yemeği, cep telefonu, şirket aracı, kreş...) sağlar	1	2	3	4	5
18. Kurum çalışanlarına eğitim olanakları sağlar	1	2	3	4	5
19. Kurumun çevresinde saygın bir kurum olarak bilinir	1	2	3	4	5
20. Kurum çalışanlarına yeterli ücret verir	1	2	3	4	5
21. Kurum çalışanların ailelerini de dikkate alır	1	2	3	4	5
22. Kurumda iş yapma standartları açıkça belirlenmiştir	1	2	3	4	5
23. Kurum çalışanlarına kurum hedefleri ile ilgili bilgi verir	1	2	3	4	5
24. Kurumda açık ve çok yönlü iletişim vardır	1	2	3	4	5
25. Kurumun performans kriterleri objektiftir	1	2	3	4	5
26. Kurum çevreye karşı duyarlıdır ve sosyal sorumluluk sahibidir	1	2	3	4	5

27. Kurumda demokratik bir liderlik ve yönetim biçimi vardır	1	2	3	4	5
28. Kurumdaki iş ortamı kalitelidir	1	2	3	4	5
29. Kurum çalışma koşullarını sürekli iyileştirmeye çalışır	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Bay Bayan

2. Yaşınız

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3. Öğrenim düzeyiniz

Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans
Doktora

4. Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz?

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl (
) 26 yıl ve üzeri

5. Kurumdaki ünvanınız