

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
İŞGÖRENLERDEN YANSIYAN KURUMSAL  
İMAJIN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Oya İnci BOLAT**

**DANIŞMAN**

**Prof.Dr. Nihat KARAKOÇ**

**BALIKESİR-2006**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
İŞGÖRENLERDEN YANSIYAN KURUMSAL  
İMAJIN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Oya İnci BOLAT  
200012502003**

**DANIŞMAN**

**Prof.Dr. Nihat KARAKOÇ**

**BALIKESİR-2006**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .....  
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / Doktora Tezi jürimiz tarafından incelenerek,  
aday ....., ...../ ...../2006 tarihinde tez  
savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin .....  
olduğuna oy ..... ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

## ÖZET

Bu çalışma, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin kurumsal imaj algısının, halkla ilişkiler uygulamaları ile olan ilişkisini ve hedef kitleye yansıyan etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma, giriş ve sonuç kısmının dışında üç bölümden oluşmaktadır. İlgili yayınlardaki araştırma ve incelemelerden yararlanılarak yapılan değerlendirmelerin yer aldığı ilk iki bölümde, çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulmuştur. Birinci bölümde, konaklama işletmeleri ve kurum imajının kavramsal analizi yapılmış ve bu işletmelerde olumlu bir kurum imajının yaratılması, sürdürülmesi ya da iyileştirilmesi için, işlevler bazında yapılan veya yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetlerin kurum imajına olan etkileri incelenmiştir. İkinci bölümde ise, bu işlevleri yerine getiren işgörenlerin kurum imajına ve hedef kitleye yansıyan etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Antalya Bölgesi'ndeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin 10 tanesinde yapılan uygulamalı bir araştırma değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda şu temel hipotezler doğrulanmıştır:

- 1- İşgörenlerdeki kurum imajı, yöneticilerin varsaydığı ölçüde olumlu değildir.
- 2- İşletmelerdeki işgörenlerin kurum imaj algısı, hedef kitle ile olan ilişkilerini etkilemektedir.
- 3- İşletmelerin, halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği ile işgörenlerdeki kurum imajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 4- İşletmelerdeki kurumsal imajın değişiminde halkla ilişkiler uygulamalarının önemli bir payı vardır.

Bu çalışmanın sonunda, konaklama işletmelerinde halkla ilişkiler işlevinin, işgörenlerin kurum imajı algılamalarında önemli bir role sahip olduğu ve bu algılamaların işgörenler tarafından hedef kitleye yansıtıldığı belirlenmiştir. Bu nedenle, saygın bir kurumsal imajın sağlanması için, konaklama işletmelerinde etkin bir halkla ilişkiler sisteminin kurulup işletilmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, elde edilen sonuçlar topluca verilerek, yöneticilerin saygın bir kurum imajının yaratılması, sürdürülmesi veya iyileştirilmesi için halkla ilişkiler işlevinden ne şekilde yararlanabileceklerini gösteren öneriler ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmesi, Kurumsal İmaj, Halkla İlişkiler, Yönetim

## ABSTRACT

This study was aimed to identify the corporate image perception of employees in accommodation establishments, its connection of the practices of public relations and the effects reflecting the target group.

The study is composed of three chapters except from the introduction and the conclusion. The theoretical foundations of the study are formed in the first two chapters in which evaluations based on the research and studies listed in the related publications take place.

In the first chapter, the conceptional analysis of accommodation establishments and the corporate image has been made and the possible activities or the activities done in the context of function to create maintain or improve a positive corporate image in these workings and the effects of these activities are researched. Then, in the second chapter, the effects of the employees fulfilling these functions reflecting to corporate image and the target group have been studied.

In the third chapter, a research in 10 five-star accommodation establishments in Antalya region has been evaluated. As a result of this research, these basic hypotheses have been proved:

- 1) Corporate image of employees is not as positive as the managers suppose it to be.
- 2) Employees' perception of corporate image in the establishments affects their relations with the target group.
- 3) There is a positive relationship between the efficiency in the practices of public relations of establishments and the corporate image of employees.
- 4) The practices of public relations play a great role in changing the corporate image in establishments.

At the end of this study it has been identified that the function of public relations in accommodation establishments has an important role in employees' perception of corporate image and these perceptions are reverberated to the target group by the employees.

So it is necessary to build up and run an effective public relations system in order to obtain a prestigious corporate image in the accommodation establishments. In the final chapter of the study the results are given totally; and some suggestions showing how to make use of the function of the public relations to create, maintain and improve a prestigious corporate image of the managers are put forward.

**Key Words:** Accommodation Establishments, Corporate Image, Public Relations Management

## ÖNSÖZ

Sürekli gelişen ve değişen çevre şartlarında ve her geçen gün daha da ağırlaşan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen konaklama işletmeleri, hedef kitlesinin gözünde saygın bir yer edinmek istemektedir. Bundan dolayıdır ki, her işletme kendini, faaliyette bulunduğu çevreye tanıtabilecek ve kabul ettirebilecek bir imaj yaratmak zorunda kalmaktadır. Bu ise, bu çevrede bulunan hedef kitleye yönelik olarak yürütülecek olan etkin bir halkla ilişkiler işlevi ile sağlanabilir.

Konaklama işletmelerinin hizmet işletmeleri olmalarından ötürü, en önemli sermayeleri işgörenleridir. Hizmetin gereği olarak, hedef kitle ile yakın ilişki içine giren işgörenler, bu hizmetleri yerine getirirken, kurum imajını ilişki buldukları hedef kitleye olumlu ya da olumsuz olarak yansıtmaktadırlar. Bu yüzden halkla ilişkiler faaliyetlerine kurum içinden, önemli bir hedef kitleyi oluşturan işgörenlerden başlamak gereklidir. Çünkü, işgörenler, kurum ile ilgili algılamalarını, iletişimde buldukları hedef gruplara aynı şekilde yansıtabilmektedirler.

Bu çalışma ile, konaklama işletmeleri için önemli unsurlar olan kurumsal imaj, işgören ve halkla ilişkiler işlevi arasında ilişki kurulmaya çalışılmış ve bu konuda bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmanın, halkla ilişkiler ve kurumsal imaj konusu ile ilgilenen akademisyen ve uygulamacılarla, bu alanda öğrenim görenlere yararlı olacağı ümit edilmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın ortaya çıkması sürecinde emeği geçen herkese şükranlarımı iletmeyi bir borç biliyorum. Öncelikle, çalışmam boyunca değerli bilgileri ile, destek, teşvik ve tavsiyelerini esirgemeyen danışmanım Prof.Dr. Nihat KARAKOÇ'a, yönlendirmeleri ve yardımları için Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU'na ve Doç.Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e ve çalışmam süresince bana bilgisini, desteğini ve anlayışını esirgemeyen değerli eşim Doç.Dr. Tamer BOLAT'a müteşekkir olduğumu belirtmek isterim.

Balıkesir, 2006

Oya İnci BOLAT

## İÇİNDEKİLER

|                     | Sayfa No |
|---------------------|----------|
| ÖZET.....           | iii      |
| ABSTRACT.....       | iv       |
| ÖNSÖZ.....          | v        |
| İÇİNDEKİLER.....    | vi       |
| TABLO LİSTESİ.....  | xi       |
| ŞEKİL LİSTESİ.....  | xiii     |
| GRAFİK LİSTESİ..... | xiii     |
| <br>                |          |
| GİRİŞ.....          | 1        |

### BİRİNCİ BÖLÜM KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE KURUMSAL İMAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı.....</b>                                   | <b>4</b>  |
| 1.1.1. Konaklama İşletmesinin Tanımı.....                                      | 4         |
| 1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....                               | 5         |
| <b>1.2. Kurumsal İmaj Kavramı .....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.2.1. İmaj Kavramı .....  | 8         |
| 1.2.1.1. İmajın Tanımı .....   | 8         |
| 1.2.1.2. İmaj Türleri .....  | 10        |
| 1.2.2. Kurumsal İmajın Tanımı, Kapsamı ve Önemi .....                          | 12        |
| 1.2.3. Kurum İmajını Oluşturan Unsurlar .....                                  | 14        |
| 1.2.3.1. Alt Yapıyı Oluşturmak .....   | 15        |
| 1.2.3.2. Dış İmajı Oluşturmak .....  | 19        |
| 1.2.3.3. İç İmajı Oluşturmak .....   | 24        |
| 1.2.4. Kurumsal İmajın Değişkenleri .....                                      | 25        |
| 1.2.4.1. Kurum Kimliği .....   | 25        |
| 1.2.4.2. Kurum Kültürü .....   | 29        |
| 1.2.4.3. Hedef Kitle .....   | 35        |
| <b>1.3. Konaklama İşletmesi İşlevlerinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkileri</b> | <b>39</b> |
| 1.3.1. Yönetim İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                                    | 39        |
| 1.3.1.1. Yönetim İşlevi.....   | 39        |
| 1.3.1.2. Yönetim İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....                | 40        |
| 1.3.2. Örgüt İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                                      | 45        |
| 1.3.2.1. Örgüt İşlevi.....   | 45        |
| 1.3.2.2. Örgüt İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....                  | 45        |
| 1.3.3. Önbüro İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                                     | 47        |
| 1.3.3.1. Önbüro İşlevi.....  | 47        |
| 1.3.3.2. Önbüro İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....                 | 50        |
| 1.3.4. Kat Hizmetleri İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                             | 50        |
| 1.3.4.1. Kat Hizmetleri İşlevi.....  | 50        |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.3.4.2. Kat Hizmetleri İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....                                    | 51        |
| 1.3.5. Yiyecek-İçecek İşlevi ve Kurumsal İmaj.....  | 52        |
| 1.3.5.1. Yiyecek-İçecek İşlevi.....   | 52        |
| 1.3.5.2. Yiyecek-İçecek İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....                                    | 54        |
| 1.3.6. Pazarlama İşlevi ve Kurumsal İmaj.....   | 56        |
| 1.3.6.1. Pazarlama İşlevi.....  | 56        |
| 1.3.6.2. Pazarlama İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....   | 57        |
| 1.3.7. Muhasebe İşlevi ve Kurumsal İmaj.....  | 59        |
| 1.3.7.1. Muhasebe İşlevi.....   | 59        |
| 1.3.7.2. Muhasebe İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....  | 60        |
| 1.3.8. Finansman İşlevi ve Kurumsal İmaj.....   | 62        |
| 1.3.8.1. Finansman İşlevi.....  | 62        |
| 1.3.8.2. Finansman İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....   | 64        |
| 1.3.9. İnsan Kaynakları İşlevi ve Kurumsal İmaj.....  | 65        |
| 1.3.9.1. İnsan Kaynakları İşlevi .....  | 65        |
| 1.3.9.2. İnsan Kaynakları İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkileri.....                                | 67        |
| 1.3.10. Halkla İlişkiler İşlevi ve Kurumsal İmaj.....   | 70        |
| 1.3.10.1. Halkla İlişkiler İşlevi.....  | 70        |
| 1.3.10.2. Halkla İlişkiler İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi.....                                 | 73        |
| <b>1.4. Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler İşlevlerinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkileri.....</b> | <b>74</b> |
| 1.4.1. Tanıma İşlevi ve Kurumsal İmaj.....  | 74        |
| 1.4.1.1. İşletme Araştırması ve Kurumsal İmaj.....  | 75        |
| 1.4.1.2. Kitle Araştırması ve Kurumsal İmaj.....  | 77        |
| 1.4.1.3. Duyurma Araştırması ve Kurumsal İmaj.....  | 79        |
| 1.4.2. İyileştirme İşlevi ve Kurumsal İmaj.....   | 80        |
| 1.4.3. Etkinliklerle Tanıtma ve Kurumsal İmaj.....  | 84        |
| 1.4.4. Duyurma ve Kurumsal İmaj.....  | 92        |
| 1.4.5. Halkla İlişkiler Yönetimi ve Kurumsal İmaj.....  | 101       |
| 1.4.5.1. Halkla ilişkiler Yönetiminde Planlama İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                               | 102       |
| 1.4.5.2. Halkla ilişkiler Yönetiminde Örgütlenme İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                             | 104       |
| 1.4.5.3. Halkla İlişkiler Yönetiminde Yürütme İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                                | 106       |
| 1.4.5.4. Halkla İlişkiler Yönetiminde Denetim İşlevi ve Kurumsal İmaj.....                                | 107       |
| 1.4.6. Halkla İlişkiler Örgütü ve Kurumsal İmaj.....  | 108       |
| 1.4.6.1. Halkla İlişkilerde Örgüt İşlevi.....   | 108       |
| 1.4.6.2. Halkla İlişkiler Biriminin Konaklama İşletmesi Örgütündeki Yeri ve Kurumsal İmaj.....            | 109       |
| 1.4.6.3. Halkla İlişkiler Bütçesi ve Kurumsal İmaj .....  | 114       |



## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İMAJA ETKİLERİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>2.1. Yöneticilerden Kurumsal İmaja Yansıyan Etkiler</b> .....                                  | 115 |
| 2.1.1. Yöneticilerden Çalışanlara Yansıyan Kurum İmaji.....                                       | 118 |
| 2.1.2. Yöneticilerden Müşterilere Yansıyan Kurum İmaji.....                                       | 119 |
| 2.1.3. Üst Düzey Yöneticilerden Ortaklara Yansıyan Kurum İmaji.....                               | 120 |
| 2.1.4. Yöneticilerden Yöre Halkına ve Yöredeki Kuruluşlara Yansıyan Kurum İmaji.....              | 121 |
| 2.1.5. Yöneticilerden Eğitim Kurumlarına Yansıyan Kurum İmaji.....                                | 122 |
| 2.1.6. Yöneticilerden Basın Yayın Kuruluşlarına Yansıyan Kurum İmaji.....                         | 123 |
| <b>2.2. Önbüro Bölümündeki İşgörenlerden Kurumsal İmaja Yansıyan Etkiler</b> .....                | 125 |
| 2.2.1. Müşterilerin İşletmeye Varışından Önceki Evre .....  | 127 |
| 2.2.2. Müşterilerin İşletmeye Varış Evresi.....   | 129 |
| 2.2.3. Müşterilerin Konaklama Evresi.....   | 132 |
| 2.2.4. Müşterilerin İşletmeden Ayrılış Evresi.....  | 134 |
| <b>2.3. Kat Hizmetleri Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler</b> .....         | 136 |
| <b>2.4. Yiyecek-İçecek Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler</b> .....         | 143 |
| 2.4.1. Satın Alma Birimindeki İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....                           | 145 |
| 2.4.2. Mutfak Birimindeki İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....                               | 146 |
| 2.4.3. Restoran ve Bar Birimindeki Servis Personelinden Müşterilere Yansıyan Kurumsal İmaj.....   | 147 |
| <b>2.5. Pazarlama Bölümü İşgörenlerinden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler</b> .....                 | 154 |
| 2.5.1. Ürün ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj .....           | 155 |
| 2.5.2. Dağıtım ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj .....        | 161 |
| 2.5.3. Satış Çabaları ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj ..... | 163 |
| 2.5.3.1. Reklam ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....        | 163 |
| 2.5.3.2. Satış ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj .....        | 165 |
| <b>2.6. Muhasebe ve Finansman Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler</b> .....  | 169 |
| 2.6.1. Muhasebe ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....        | 169 |
| 2.6.2. Finansman ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....       | 173 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>2.7. İnsan Kaynakları Bölümü İşgörenlerinden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler</b> .....               | 180 |
| 2.7.1. İş Analizi Çalışmalarında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....                             | 181 |
| 2.7.2. İşgören Bulma Süreci Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....                        | 184 |
| 2.7.3. İşgören Seçme ve Yerleştirme Süreci Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....         | 186 |
| 2.7.4. Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj..... | 189 |
| 2.7.5. Performans Değerleme Sürecinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....                        | 195 |
| 2.7.6. Kariyer Yönetimi ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj.....     | 197 |
| 2.7.7. Endüstri İlişkileri ile İlgili Faaliyetler ve Kurumsal İmaj.....                                | 199 |
| <b>2.8. Halkla İlişkiler Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler</b> .....            | 201 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERDEN YANSIYAN KURUMSAL İMAJIN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.1. Araştırmanın Amacı</b> .....   | 208 |
| <b>3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....  | 209 |
| <b>3.3. Varsayımlar</b> .....  | 209 |
| <b>3.4. Araştırmanın Yöntemi</b> .....   | 209 |
| 3.4.1. Araştırmanın Modeli.....  | 209 |
| 3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....   | 210 |
| 3.4.3. Veri Toplama Yöntemi.....   | 215 |
| 3.4.4. Verileri Değerleme Yöntemi.....   | 216 |
| <b>3.5. Araştırma Bulguları ve Yorum</b> .....   | 219 |
| 3.5.1. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Değişkenleri ve Kurumsal İmaj.....   | 219 |
| 3.5.2. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmaj.....   | 223 |
| 3.5.3. Kurumsal İmaj Değişkenleri ile İlgili Var Olan ve Varsayılan Farkların Anlamlılık Düzeyi.....                             | 232 |
| 3.5.3.1. Kurumsal İmaj Değişkeni A1'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması.....  | 232 |
| 3.5.3.2. Kurumsal İmaj Değişkeni A2'ye İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması..... | 233 |
| 3.5.3.3. Kurumsal İmaj Değişkeni A3'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması.....  | 234 |

|  |            |
|--|------------|
| 3.5.3.4. Kurumsal İmaj Değişkeni A4'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması.....  | 235        |
| 3.5.3.5. Kurumsal İmaj Değişkeni A5'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması.....  | 236        |
| 3.5.3.6. Kurumsal İmaj Değişkeni A6'ya İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması..... | 237        |
| 3.5.3.7. Kurumsal İmaj Değişkeni A7'ye İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması..... | 238        |
| 3.5.3.8. Kurumsal İmaj Değişkeni A8'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması.....  | 239        |
| 3.5.3.9. Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması ile Varsayılan Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalamasının Karşılaştırılması.....    | 240        |
| 3.5.3.10. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması.....                                      | 241        |
| 3.5.4. İşgörenlerdeki Kurumsal İmajın İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi  | 241        |
| 3.5.5. İşletmelerdeki Halkla İlişkiler Uygulamaları ve İşgörenlerindeki Kurumsal İmaj.....                                       | 243        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>  | <b>248</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>   | <b>257</b> |
| <b>EKLER.....</b>  | <b>274</b> |
| <b>EK-1 YÖNETİCİLERE YÖNELİK ANKET FORMU.....</b>  | <b>275</b> |
| <b>EK-2 İŞGÖRENLERE YÖNELİK ANKET FORMU.....</b>   | <b>276</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>   | <b>277</b> |

## TABLO LİSTESİ

|   | <b>Sayfa No</b> |
|---|-----------------|
| Tablo 1.1. Otellerde Somut İmaja İlişkin Başlıca Öğeler .....   | 21              |
| Tablo 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemdeki İşletmelerle İlgili Anket Bilgileri.....                           | 212             |
| Tablo 3.2. Ankete Katılan İşletmelerin ve Anketi Dolduran Yöneticilerin Nitelikleri.....                          | 213             |
| Tablo 3.3. Araştırma Yapılan İşletmelerdeki Anketi Dolduran İşgörenlerin Nitelikleri.....                         | 214             |
| Tablo 3.4. İşgörenlerdeki Kurumsal İmajı Belirlemeye Yönelik Anketin Güvenilirlik Analizi.....                    | 217             |
| Tablo 3.5. İşgörenlerde Varsayılan Kurumsal İmajı Belirlemeye Yönelik Anketin Güvenilirlik Analizi.....           | 217             |
| Tablo 3.6. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliğini Belirlemede Kullanılan Ölçütler.....       | 218             |
| Tablo 3.7. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Değişkenlerinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi).....  | 219             |
| Tablo 3.8. İşletmelerin İşgörenlerindeki (Kurum İmajı Değişkenleri ile İlgili) Kurum İmajı.....                   | 223             |
| Tablo 3.9. İşletmelerin İşgörenlerindeki Genel Kurum İmajı.....   | 225             |
| Tablo 3.10. İşletmelerin İşgörenlerinde Varsaydığı (Kurum İmajı Değişkenleri ile İlgili) Kurum İmajı.....         | 226             |
| Tablo 3.11. İşletmelerin İşgörenlerinde Varsaydığı Genel Kurum İmajı.....   | 227             |
| Tablo 3.12. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ile Varsayılan Kurumsal İmajın İşletmeler Bazında Karşılaştırılması..... | 228             |
| Tablo 3.13. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırmalı Görünümü.....              | 230             |
| Tablo 3.14. Kurumsal İmaj Değişkeni A1 ile İlgili Bağımsız t Testi.....   | 232             |
| Tablo 3.15. Kurumsal İmaj Değişkeni A2 ile İlgili Bağımsız t Testi.....   | 233             |
| Tablo 3.16. Kurumsal İmaj Değişkeni A3 ile İlgili Bağımsız t Testi.....   | 234             |

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 3.17. Kurumsal İmaj Değişkeni A4 ile İlgili Bağımsız t Testi.....  | 235 |
| Tablo 3.18. Kurumsal İmaj Değişkeni A5 ile İlgili Olarak Bağımsız t Testi.....   | 236 |
| Tablo 3.19. Kurumsal İmaj Değişkeni A6 ile İlgili Bağımsız t Testi.....  | 237 |
| Tablo 3.20. Kurumsal İmaj Değişkeni A7 ile İlgili Bağımsız t Testi.....  | 238 |
| Tablo 3.21. Kurumsal İmaj Değişkeni A8 ile İlgili Bağımsız t Testi.....  | 239 |
| Tablo 3.22. Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması ile İlgili Bağımsız t Testi.....   | 240 |
| Tablo 3.23. İşgörenlerdeki Genel Kurumsal İmaja İlişkin Bağımsız t Testi.....  | 241 |
| Tablo 3.24. İşgörenlerin Kurum İmajı Algısının Hedef Kitle ile Olan İlişkilerine Etkisi.....   | 242 |
| Tablo 3.25. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliği.....   | 243 |
| Tablo 3.26. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliği ve İşgörenlerdeki Kurumsal İmajın Karşılaştırmalı Görünümü.....            | 245 |
| Tablo 3.27. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinlikleri ile İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Arasındaki İlişkiler.....              | 246 |
| Tablo 3.28. İşletmelerdeki Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliğin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)..... | 247 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Şekil 1.1. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj İlişkisi.....     | 34  |
| Şekil 1.2. Yiyecek-İçecek Hazırlama Süreci.....                            | 53  |
| Şekil 1.3. Halkla İlişkiler Biriminin İşletme Örgütündeki Yeri.....        | 112 |
| Şekil 2.1. Müşteri Döngüsü ve Müşteri ve Ön Büro Arasındaki Etkileşim..... | 126 |
| Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....  | 210 |

## GRAFİK LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Grafik 3.1. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Değişkenleri Algılaması ile Varsayılan Kurumsal İmajın İşletmeler Bazında Karşılaştırılması..... | 229 |
| Grafik 3.2. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ile Varsayılan Kurumsal İmajın İşletmeler Bazında Karşılaştırılması.....                         | 229 |
| Grafik 3.3. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliği ve İşgörenlerindeki Kurumsal İmajın Grafikselleşmiş Görünümü.....   | 246 |

## GİRİŞ

Turizm sektöründe yaşanan rekabetin etkisinin küreselleşme ile birlikte daha da artmasıyla, bu sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için değişim zorunlu hale gelmiştir. Birbirine benzer hizmetlerin sunulduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, hedef kitlesine değişen ve gelişen işletme olduklarını gösterebildikleri sürece başarıya ulaşabilmektedir. Başarıya ulaşmak için gerekli değişimleri gerçekleştirmek zorunda olan konaklama işletmelerinin, hedef kitlesi üzerindeki imajlarını da gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu nedenlerden ötürü, konaklama işletmeleri için kurumsal imaj kavramı önemli bir unsur haline gelmiştir.

Günümüzde işletmelerin sahip oldukları kurumsal imaj, onlarla karşılaşan hedef grupları olumlu ya da olumsuz olarak etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle, konaklama işletmeleri, "saygın" bir kurumsal imaja sahip olmak için çaba göstermektedir. Bu ise, halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle gerçekleştirilebilir.

Konaklama işletmelerinin emek-yoğun işletmeler olması, bu işletmelerde çalışan işgörenleri halkla ilişkiler açısından önemli bir hedef kitle haline getirmektedir. Diğer yandan, işgörenlerin gözünde olumlu bir imaja sahip olamayan işletmelerin diğer hedef grupları üzerinde olumlu imaja sahip olması da beklenemez. Konaklama işletmelerinde işgörenler, hizmetlerini yerine getirirken diğer hedef gruplarla etkileşim içine girmektedirler. Bu etkileşimleri sırasında işgörenler, hedef kitleye kurum imajını olumlu ya da olumsuz olarak yansıtmaktadırlar. Bu nedenle konaklama işletmeleri için, sadece işgörenlerinin gözünde saygın bir imaja sahip olmak değil, aynı zamanda bu imajı işgörenler aracılığıyla hedef kitleye yansıtmak da önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın konusu seçilirken, yukarıda sözü edilen nedenlere bağlı kalınarak ve bu alanda yapılan lisans üstü düzeydeki çalışmaların yetersiz oluşundan hareketle, konaklama işletmeleri için iki önemli unsur olan kurumsal imaj ve işgören kavramı arasında ilişki kurulmaya çalışılmış ve işgörenlerden yansıyan kurumsal imaj alanında çalışılma yapılmasına karar kılınmıştır.

Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin kurum imajının hedef gruplara yansıtılmasındaki etkisini ortaya çıkarıp, halkla ilişkiler işlevinin işletme içerisinde kurulup geliştirilmesinin işletmelerin işgörenlerinden yansıyan imajına saygınlık kazandırılmasındaki yerini ve önemini ortaya koymaktır. Bu alışma giriş ve sonuç kısımları dışında 3 bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, işletmelerin tanınması ve tercih edilmesinde çok önemli bir unsur olan kurumsal imajın konaklama işletmeleri için önemine ve bu işletmelerde olumlu bir kurum imajı yaratılması, sürdürülmesi veya iyileştirilmesi için, işlevler bazında yapılan ya da yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetlerin kurum imajına olan etkilerine değinilmektedir. Bu kapsamda öncelikle, konaklama işletmesi ve kurum imajı ilişkisinin kurulabilmesi için, konaklama işletmesi kavramı üzerinde durulmakta ve konaklama işletmesinin tanımı ve özellikleri açıklanmaktadır. Daha sonra imaj ve bir imaj türü olan kurumsal imajın kavramsal analizi yapılmaktadır. Bu çerçevede, kurumsal imajın tanımı, kapsamı ve önemi açıklanmaktadır. Ayrıca, arzu edilen kurum imajına sahip olunmasında önem arz eden unsurlar-alt yapı oluşturma, dış imaj oluşturma ve i imaj oluşturma- ele alınmaktadır. Çalışmada ayrıca, kurumsal imajın değişkenleri olan, kurum kimliği, kurum kültürü ve hedef kitle ve bunlar arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Kavramsal boyuttaki bu açıklamalardan sonra, konaklama işletmesi işlevlerinin, kurumsal imaj üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Konaklama işletmesi işlevleri olarak yönetim, örgüt, nbro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, pazarlama, muhasebe, finansman, insan kaynakları ve halkla ilişkiler işlevleri ele alınmakta ve bu işlevler kapsamında yürütülen faaliyetlerin kurumsal imajı nasıl etkilediği açıklanmaktadır.



İkinci bölümde, birinci bölümde açıklanan işlevlerle ilgili faaliyetleri yerine getiren işgörenlerin, kurum imajına yansıyan etkileri incelenmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda, yöneticiler ve işgörenlerin ilişki kurdukları hedef kitle tarafından nasıl algılandıkları, işgörenlerin bu algılamayı nasıl etkiledikleri ve bu konuda nelere dikkat edilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler, yöneticilerden, önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, finansman, pazarlama, insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümlerindeki işgörenlerden kurum imajına yansıyan etkiler boyutunda yapılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, konaklama işletmelerindeki kurumsal imaj algısının, halkla ilişkiler uygulamaları ile olan ilişkisi ve hedef kitleye olan etkisi incelenmeye çalışılmış ve bu amaçla Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde ilişkisel tarama modeline dayalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma amaçlarını ve bu çerçevede oluşturulan hipotezleri test edebilmek için “üst düzey yöneticilere yönelik” ve “işgörelere yönelik” olmak üzere iki farklı anket formu geliştirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen veriler incelenmiş ve istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Yöneticiler ve işgörelerde var olan kurumsal imaj algısı ile hedef kitleye yansıyan kurumsal imaj arasındaki ilişki ve iyi bir kurum imajı yaratılmasında halkla ilişkiler işlevinin etkisi belirlenmiştir. Çalışma, konunun bütününe değerlendiren sonuç bölümüyle ve bu sonuca ilişkin geliştirilen önerilerle tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE KURUMSAL İMAJ

#### 1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı

##### 1.1.1. Konaklama İşletmesinin Tanımı

Konaklama işletmesi ile ilgili verilebilecek çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin (a) bendi uyarınca çıkarılan Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde "konaklama işletmesi, asıl fonksiyonu müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesistir," şeklinde tanımlanmaktadır (Boz, 2002:153).

- Bir başka tanıma göre konaklama işletmesi, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını, belirli bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993:25).

- Medlik ise, konaklama işletmesini, geçici oturan ve seyahat edenler için tatmin edici bir konaklama ve yiyecek-içecek sağlayan ve aynı zamanda diğer yararlananlar için de yiyecek, içecek ve diğer hizmetleri sunan bir işletme olarak tanımlamaktadır (Medlik, 1996:4). Konaklama işletmesi, belirli bir ücret karşılığında, önceden belirlenmiş kurallar ve standartlar doğrultusunda, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlence, toplantı, sosyal faaliyetler vb. ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet birimlerine sahip işletmedir (Emeksiz, 2002:16).

- Benzer bir tanımla konaklama işletmesi, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda bunları insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmedir (Şener, 2001:4).

Bu tanımlardan hareketle konaklama işletmesi şu şekilde tanımlanabilir: Konaklama işletmeleri, belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, başta insan kaynakları olmak üzere, diğer üretim faktörlerini (sermaye, doğal kaynaklar, girişim), bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinim duyduğu geçici konaklama, yeme-içme, spor ve eğlence gibi ihtiyaçları karşılamaya dönük mal ve hizmetlerin üretildiği ve sunulduğu ekonomik ve sosyal kuruluşlardır.

### **1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri**

Konaklama işletmeleri hizmet işletmeleridir. Bu işletmeleri endüstri işletmelerinden, hatta diğer hizmet işletmelerinden ayıran pek çok özellik bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin işleyişini ve yönetimini farklı hale getiren bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

#### **a) “İnsan” Unsurunun Önemi**

- Konaklama işletmelerinde, üretilen ve sunulan hizmetlerin büyük bölümü, insanların psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına yöneliktir. Bu işlevin yerine getirilmesinde görev alan işgörenlerin çoğunluğu ise, müşterilerle doğrudan ilişki içinde olup, işletmenin hedeflerine ulaşmasında doğrudan rol oynarlar (Seymen, 2000:174). Bu nedenle “insanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinden biri olan konaklama işletmelerinde, hizmeti üreten ve sunan temel unsur “insan”dır (Barutçugil, 1989:60).

- Konaklama işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması açısından da “insan” unsurunun önemi, diğer işletme türlerine kıyasla çok daha belirgindir (Seymen, 2000:174). Şöyle ki, konaklama işletmelerinin sunmuş olduğu ürünlerden yararlanan müşteriler sadece odayı ya da sadece yiyecek-içeceği satın almamakta, aynı zamanda kendilerine sunum yapan personelin hizmetini

de satın almaktadırlar. Müşterilerin bu hizmeti sunanlardan, güler yüz, dikkat, özen, saygı, ilgi vb. beklentileri bulunmaktadır.

### **b) İşgücü Yapısının Özellikleri**

Emeğin yoğun olduğu; otomasyon ve mekanizasyonun sınırlı bir kullanım alanı bulabildiği; genellikle yüksek oranlı bir işgücü devir hızına sahip; sezonluk olma ve yarı-zamanlı çalışma gibi uygulamalara sıkça rastlanan, kalifiye olmayan iş gücünün oransal olarak yüksek olduğu ve sektördeki işletme sayısına oranla mesleki örgütlenmelerin çok yetersiz kaldığı bir işgücü yapısı, konaklama işletmelerinin genel karakteristiğini oluşturur (Seymen, 2000:174).

### **c) Zamana Duyarlı Olma**

Konaklama işletmelerinde, sunulan ürünlerin zamana karşı duyarlılığı yüksektir. Başka bir deyişle üretilen ürünlerin zamanında satılması gerekir. Örneğin satışa sunulan odalar 24 saat içinde satılmadığı takdirde bu odaları stoklayıp ertesi gün satmak mümkün olamaz. Benzer şekilde zamana karşı duyarlılık sadece günlük ya da saatlik değil, mevsimlik olarak da ortaya çıkmakta ve bazı dönemlerde -örneğin Antalya Bölgesi'nde haziran/ağustos ayları arasında- pratik kapasite tamamen kullanılırken, bazı dönemlerde-örneğin aralık/şubat ayları arasında- kapasite tam anlamıyla kullanılamamakta ve boş kapasite ortaya çıkmaktadır.

### **d) Riskin Yüksek Olması**

Turizm sektörü, özellikle makro çevre koşullarında (ekonomik, sosyo-kültürel, politik koşullar vb.) meydana gelen değişimlerden çok çabuk etkilenmekte ve konaklama işletmeleri de bu değişime uyum sağlamakta güçlük çekmektedirler. Bu çevre koşullarını kontrol altında tutma olanakları bulunmadığından ya da sınırlı olduğundan, konaklama işletmelerinin üstlendikleri risk düzeyi de yüksek olmaktadır.

### **e) Sermayenin Niteliği**

Konaklama işletmeciliği, zaman zaman krizlerle karşı karşıya kalan ve çok büyük bir yatırım ve işletme sermayesini gerektiren bir endüstri dalıdır.

Konaklama işletmelerinin kurulması ve işletilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de, işletmelerin faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmalarını gerektirir. Bu durum, amortisman giderlerini artırıcı ve likidite olanaklarını azaltıcı bir etki yaratır (Şener, 2001:15-16).

#### **f) Dinamik Olma Özelliği**

Konaklama işletmeciliği, değişen sosyo-ekonomik koşullar ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle sürekli değişiklikler göstermekte olan bir endüstri dalıdır. Bu değişiklikler, sundukları mal ve hizmet yelpazesinin genişliğinden, hedef pazarlarına; organizasyon yaklaşımlarından, işlerin yapılış biçimine ve hedeflerindeki değişimlere kadar uzanan bir çok boyutluluk gösterir (İçöz,1996:28-29; Seymen, 2000:175-176).

#### **g) Hizmetin Ayırt Edici Özellikleri**

Konaklama işletmeleri daha önce de belirtildiği gibi hizmet sunan işletmelerdir ve bu yönüyle de aşağıda belirtilen hizmetin ayırt edici özellikleri, bu işletmelerin işleyişinde belirgin bir rol oynar.

- *Hizmetler Elle Tutulamaz, Gözle Görülemez:* Hizmetler satın alınmadıkça ve kullanılmadıkça ne oldukları bilinemez. Üreticiden tüketiciye doğrudan aktarılırlar; taşınamaz ve depolanamazlar. Ayrıca kullanılmadıkları takdirde hemen yok olurlar. Örneğin, konaklama işletmesine gelen müşterilerin işletmeye giriş işlemleri sırasında ön büro elemanları tarafından verilecek hizmeti önceden görmeleri ya da test etmeleri mümkün değildir. Bu yönüyle hizmet satışında müşteriler için belirsizlik daha fazladır. Dolayısıyla müşterilerin, sunulan hizmeti önceden hayallerinde canlandırmaları, anlamaları ve değerlendirmeleri güç olmaktadır (McColl-Kennedy ve White 1997:249).

- *Hizmetler Kaynağından Ayrılamaz:* Hizmetler onları üretenen ayrılamaz. Başka bir deyişle, hizmet üretildiği yerde tüketilir. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetleri, müşterinin bulunduğu yere değil, müşteriye hizmetin üretildiği yere getirmek gerekir. Hizmet, bir çiçek ya da deterjan gibi, üretilen ortamdaki ayrı bir yerde sergilenemez (Karafakıoğlu, 1998:111-112).

• *Hizmet Kalitesinin Değişkenliği*: Hizmetin kalitesi onu sunan kişiye göre değiştiği gibi, zaman içinde aynı kişi düzeyinde de sabit kalmaz. Hizmetin oluşumunda insan emeğinin oranı yükseldikçe, kalite farkı da artar. Öte yandan hizmet kalitesini belirleyen bir başka nokta ise, sunulan hizmetten yararlanan müşterilerdir. Hizmet kullanımında müşterilerin sübjektif değerlendirmeleri söz konusu olduğu için, bir müşteri tarafından kaliteli olarak algılanan bir hizmet, başka bir müşteri için kalitesiz olarak algılanabilir. Ayrıca hizmet kalitesinin temel belirleyicisi onu üreten insan olduğu için, insanı standartlaştırmak ve belirli bir standardı tutturmak da güç olmaktadır. Ancak bu, hizmet kalitesinin belirli bir düzeye getirilemeyeceği ve korunamayacağı anlamına gelmemektedir. Dikkatli personel seçimi ve eğitimi, sürekli eğitim ve yetiştirme, motivasyonu artırıcı çabalar vb. insan kaynakları uygulamaları ile, hizmet kalitesini bir ölçüde standartlaştırmak mümkün olmaktadır.

• *Hizmetler Depolanamaz*: Fiziksel ürünler üretildikten hemen sonra tüketilmeyebilir. Satış öncesinde ve satış sonrasında depolanabilir. Hizmet ise, üretildiği anda tüketilir (Tekeli, 2001:38). Buna göre, restorana müşteri gelmezse, servis ve mutfak personelinin yaptığı üretim uzun süre bekletilemez.

## **1.2. Kurumsal İmaj Kavramı**

Çalışmanın bu kısmında, tezin adına konu olan ve işletmeler için yükselen bir değer haline gelen kurumsal imaj kavramı ve bu kavramla yakından ilişkili olan unsurlar hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

### **1.2.1. İmaj Kavramı**

Kurumsal imajla ilgili bir tanım yapılmadan önce kurumsal imajın temelini oluşturan “imaj” kavramının anlaşılması gerekmektedir. Aşağıda imaj kavramı kısaca açıklanmaktadır.

#### **1.2.1.1. İmajın Tanımı**

Günümüzde faaliyet gösterilen iş alanlarının büyük kesiminde yoğun rekabet ve buna bağlı olarak da gelişim ve değişim süreci yaşanmaktadır. İşletmeler, mal ve hizmetlerin üretiminden pazarlanmasına; tanıtımından

potansiyel müşterilere ulaşmaya kadar birçok yönden, kendilerine benzer faaliyetler ortaya koyan diğer işletmeler arasından sıyrılma, daha çok iş yapma, faaliyet gösterilen sektörde söz sahibi olma ve daha fazla dikkat çekme gibi çabalar içindedirler (Ker-Dinçer, 2000:7).

İlgili yazın incelendiğinde imaj kavramına ilişkin pek çok tanımla karşılaşmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

- Sözlük anlamıyla **imaj**, bir kimse, kurum veya ülkenin dışa yansıyan şekli ve fikri algılama biçimi, toplumun düşüncesidir (Turizm Bakanlığı, 1999:107).

- Yazıcı'ya göre, **imaj**, gerçeğin “yaklaşık” olarak görsel sunumudur. Bu sunum, resim ve fotoğrafta olabileceği gibi, hayali de olabilmektedir (Gültekin, 1997:70).

- Diğer yandan Gartner ise **imajı**, bir dizi bilgilendirme sürecinin sonunda ulaşılan imge, olarak tanımlamaktadır (Gültekin, 1997:70).

- Başka bir açıdan **imaj**, bir kişi veya kurumun, diğer kişi ve kurumların, zihinlerinde isteyerek ya da istemeyerek bırakmış olduğu izlenimlerdir. Bu izlenimler sunulan ürün, işletme personeli, kullanılan araç-gereçler ve işletmenin fiziksel yapısı (mimarisi, dekorasyonu vb.) hakkında olabilir.

- Benzer bir tanımla **imaj**, bir bireyin, diğer bir birey, grup ya da örgüt hakkındaki düşüncesi ya da sahip olduğu izlenimdir (Ker-Dinçer, 2000:9).

- **İmaj**, bir obje ile ilgili sübjektif bilgidir (Gotsi ve Wilson, 2001:25).

- **İmaj**, çeşitli kanallar aracılığıyla elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirilmesi sonucunda oluşan izlenimlerdir. Bu noktada bilgi ve veriler, reklamlar, içinde yaşanılan çevrenin özellikleri, sahip olunan ön yargılar gibi pek çok kanal aracılığıyla elde edilebilir (Uzoğlu, 2001:345).

- **İmaj**, bireyin zihninde, bazı öğelerin etkileşimi sonucunda, yavaş yavaş ve belirli bir süreç içinde oluşan ve objektif bilgiler ya da sübjektif yargılardan meydana gelen imgelerin bütünüdür. Başka bir deyişle imaj, bir kez elde edildikten sonra kalıcı bir imge olmayıp, her bireyin zihninde yavaş yavaş ve

biçimsel olarak oluşan imgelerdir (Tolungüç, 1992:11).

Bu tanımlardan hareketle **imaj**, kişi ve kurumların, kendileriyle ilgili bilgi ve verileri, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, kamuoyuna aktarması sonucunda, kamuoyunda yarattığı öznel ya da nesnel yargılardan oluşan düşünce ve izlenimlerin bütünüdür, şeklinde tanımlanabilir.

Bu tanımlardan hareketle imaj ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- İmaj, bir kişi veya kurumun, diğer kişi veya kurumların üzerinde bırakmış olduğu düşünce, duygu ve izlenimlerdir (Örneğin, işletmenin adı duyulduğunda ya da logosu görüldüğünde, kişinin zihninde oluşan düşünceler gibi) (Bennett ve Kottasz, 2000:225-226).

- İmaj, çeşitli kanallardan elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirilmesi sonucunda oluşur.

- İmaj, belirli bir süreç sonucunda ve yavaş yavaş oluşur ve zaman içerisinde değişebilir.

- İmaj ile ilgili olarak oluşan yargılar, nesnel ya da öznel bilgilerden oluşur.

- İmaj, kişi ve kurumlar tarafından bilinçli ve belirli bir plan çerçevesinde oluşabileceği gibi, tamamen bilinçsizce, kendiliğinden de oluşabilir.

#### 1.2.1.2. İmaj Türleri

İmaj türleri ile ilgili pek çok sınıflandırma yapılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir (Okay, 2002:243-245):

**a) Kurum İmajı:** İşletmenin kamuoyu ile olan ilişkilerinde önemli bir yeri olan kurum imajı, kuruluşun dışı yansıyan görüntüsünü oluşturmaktadır. Kurum imajı, işletmenin daha iyi anlaşılmasını sağlar; kurumun, görünüşte birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının daha etkin ve anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesine yardımcı olur.

**b) Ürün İmajı:** Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Ürünün imajı onu üreten işletmeden daha çok bilinebilir. Bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve iyi bilindiği halde onu üreten işletme hiç tanınmıyor olabilmektedir. Bir ürünün



imajını çoğunlukla, ürünün donanımı ve yapılan reklam faaliyetleri etkilemektedir. Ayrıca etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilen tanıtım kampanyaları aracılığıyla yaratılan ürün imajı, satışlar üzerinde etkili olabilmektedir.

**c) Marka İmajı:** Marka imajı, bir marka ile ilgili olarak müşterilerin zihinlerinde oluşan algılamalardır (Andreassen, 1994:21; Gwinner,1997:146). Başka bir deyişle, marka imajı, ürünün kişilerde çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür. Bu düşünceler, duygusal olabileceği gibi rasyonel de olabilir. Marka imajı, çeşitli ürünler arasında farklılıklar yaratarak, kişilerin ayırım yapmasına olanak sağlar. Bir ürünün iyi bir marka imajına sahip olması, o ürüne, kendi sınıfındaki ve belki de bir üst sınıftaki diğer ürünler arasından seçilme ayrıcalığını kazandırabilir (Milewicz ve Herbig,1994:39).

**d) Algılanan İmaj:** Algılanan imaj, imaja konu olan kişinin veya kuruluşun, diğer kişiler tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. İşletmeler genellikle algılanan imajı göz ardı etmekte ve sahip oldukları imaja, sadece kendi bakış açıları ile bakmaktadırlar. Başka bir deyişle, şu an sahip olunan imajın farklı kişilerce farklı şekillerde algılanabileceği, hatta zaman içerisinde bu imajın değişim gösterebileceği göz ardı edilebilmektedir. Böylece, bazen işletmeler, olumlu bir imaja sahip olduklarını düşünerek, nasıl algılandıklarını araştırma çabası içine girmemektedirler. Bu ise çoğu zaman, kendileri hakkında kötü bir imajın oluşmasına neden olmaktadır.

**e) Taşınan İmaj:** Taşınan imaj, bir kurumun veya onun tarafından üretilen bir ürünün sahip olduğu olumlu imajın başka bir üründe, kurumda veya markada kullanılmasıdır. Piyasada başarı kazanmış bir marka adını kullanarak, bu markaya ait düşüncelerin yeni ürüne nakledilmesi ile yeni ürünün başarısızlık riskinin ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Bu taşıma, genellikle farklı ürün grupları arasında olmaktadır. Örneğin, olumlu ve güçlü bir imaja sahip otel zincirinin ismini, havayolu taşımacılığında da kullanması gibi.

**f) Planlanan İmaj:** Planlanan imaj, yapılan araştırmalardan ve mevcut imajın irdelenmesinden sonra, işletmenin ulaşmayı hedeflediği imajdır. Mevcut

durumun değerlendirilerek işletmenin sahip olmak istediği imajın gerçekleşmesine yönelik çalışmalar yürütülmeli, imajın rast gele, kendiliğinden oluşmasına izin verilmemelidir. Ancak bu şekilde işletme hedeflediği imaja ulaşabilir.

**g) Olumlu İmaj:** Olumlu imaj, genellikle elde edilen deneyimler sonucu oluşan, zihinlerdeki pozitif düşüncelerden oluşan ve iyi ve güçlü profillere sahip marka ve isimlerdir. Olumlu imaja sahip olmak için, kurumun ya da bireyin bu konuda çaba göstermesi gerekir.

**ı) Olumsuz İmaj:** Olumsuz imaj, kişilerin onaylamadığı, kötü olarak nitelendirdiği bir davranışın bir kişi veya kuruluş tarafından uygulanması sonucunda oluşan imajdır (Yorulmaz, 2001:74).

**i) Dış İmaj:** Dış imaj, işletme dışındaki hedef kitlelerin, işletme hakkındaki fikirlerinden ve algılamalarından oluşan bütündür.

**j) İç İmaj:** İç imaj, işletme çalışanlarının, işletme hakkındaki fikirlerinden ve algılamalarından oluşan bütündür.

**k) Somut İmaj:** Somut imaj, beş duyu organı aracılığıyla hissedilebilen, kurumun isminden kurumun logosuna, işletmenin dekorasyonundan mektup kağıdına kadar görsel kimlik oluşturmaya yarayan bütün her şeydir.

### 1.2.2. Kurumsal İmajın Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Teknolojinin ve rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında kurumlar, kendilerini tanıtmaya ve bir imaj oluşturma çabası içindedirler. Bunun nedeni ise, bir kurum imajının oluşumunun, kurumun iç ve dış hedef kitesine kendisini daha iyi anlatma fırsatını vermesinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal imaj, özellikle son otuz yıldır üzerinde geniş ölçüde tartışılan konulardan biri haline gelmiştir.

• **Kurumsal imaj**, kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünüdür (Nguven ve Leblanc, 2002:243; Sabuncuoğlu, 2004:66; Abratt ve Mofokeng, 2001:370).

• Benzer bir tanımla **kurumsal imaj**, işletmenin ilişkide bulunduğu

grupların algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünüdür (Ayhan ve Karatepe, 2000:176). Buna göre, kurumsal imajın, işletmenin ilişkide bulunduğu hedef kitledeki gruplar tarafından yaratıldığı söylenebilir.

Bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da tanımlanan kurumsal imaj, işletmenin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını ve iletişim faaliyetlerini destekler (Marken, 1990:21).

Kurumsal imaj, *kurumsal görünüm*, *kurumsal iletişim* ve *kurumsal davranış* unsurlarının toplamından oluşmakta ve işletmenin gerek iç gerekse dış hedef kitlesi üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve sürdürmek gibi önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir (Peltekoğlu, 2001:359). Bu unsurlar aynı zamanda kurumsal kimliği oluşturan unsurlar olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Her kuruluşun bir imajı vardır ve bu, insanların kişilikleri ve kuruluşla olan ilişkilerine bağlı olarak iyi ya da kötü olabilir. Kurumsal imaj, kurumun en üst yöneticisinin aldığı karardan, en alt kademe işgörenin davranışlarına kadar tüm etkenlerin bileşimiyle meydana gelir. İşletmenin, kuruluş tarihinden bugüne kadar ürettiği ürünlerin ve hizmetin kalitesi, verdiği hizmetler, düzenlediği etkinlikler, kazandığı başarılar, işçi-işveren ilişkilerindeki davranışları, çevre ilişkilerindeki duyarlılığı ve topluma karşı duyulan sorumluluklarını yerine getirmesi gibi pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşur (Zorlu, 2000:11).

Kurumsal imaj, insanların kuruluşu desteklemesini, işletme ile iş yapmasını ya da satın alma kararlarını etkilemektedir (Yorulmaz, 2001:78). Bu etki, işletmenin sahip olduğu imaja göre olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir (Kandampully ve Shurtanto, 2000:347). Bir işletmenin uzun yıllar ayakta kalabilmesi için, güçlü ve olumlu bir imaja sahip olması gerekir. İyi yönetilen, iyi planlanan, içinde bulunduğu toplumun yararına işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı, katılımcı, yardımsever işletmelerin sahip olduğu olumlu izlenimler, zaman içinde onlar için iyi bir kurum imajına dönüşmektedir (Zorlu, 2000:12-13). Bu olumlu imaj, işletme ya da markaları her türlü zorluklara karşı korumakta ve kriz dönemlerinde sorunların daha kolay ve

hızlı çözümlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de işletmeler olumlu bir kurumsal imaj yaratma ihtiyacı duymaktadırlar (Gökçe, 2000:39).

Kurumsal imaj, sunulan ürünlerin piyasada genel kabul görmesini ve aynı zamanda işletmenin ürünlerinde yüksek fiyat uygulamasını kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Bir başka deyişle güçlü bir kurumsal imaj, ürünlerin ve markaların yaşamını uzatır ve satışlarını artırır. Güçlü bir kurumsal imajın işletmelere sağlayabileceği katkılar şu şekilde sıralanabilir (Marken, 1990:21; Kandampully ve Suhartanto, 2000:347; Andreassen ve Lindestad, 1998:19):

Kurumsal imaj;

- İşletmenin uzun dönem amaçları ile ilgili olarak yöneticiler arasında bir duyarlılık yaratır;

- Hedeflere ve bunlara ulaşmak için izlenecek yollara açıklık kazandırır;

- İşletmeye faaliyet gösterdiği pazarda rekabet üstünlüğü kazandırır;

- İşletme içi ve dışı iletişimi güçlendirir;

- Müşterilere, işletmenin piyasadaki durumunu ve diğer işletmeler karşısındaki konumunu değerlendirebilme kolaylığı sağlar;

- Müşteri memnuniyetini ve tercihlerini olumlu yönde etkiler;

- Müşteri bağlılığını artırır;

- İşletmeye duyulan güveni artırarak, sermaye bulma konusunda kolaylık sağlar;

- İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak stratejilerin işletme paydaşları tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır.

### **1.2.3. Kurum İmajını Oluşturan Unsurlar**

İşletmeler, ister bilinçli bir çaba gösterebilirler isterse göstermesinler, olumlu ya da olumsuz bir kurumsal imaja sahiptirler. Bu imaj, arzu edilen ya da edilmeyen unsurları içinde barındırabilir (Mason, 1993:2/5). Ancak sahip olunan bu imajın ne yönde olacağı şansa bırakılmayacak kadar önemlidir. Bu nedenle

de konunun belirli bir sistem içerisinde ele alınması gerekir.

Kurumsal imaj oluşturulurken gerçeklerden hareket edilmesi son derece önemlidir. Başka bir deyişle işletme ile ilgili olarak olumlu ve güçlü bir imaj yaratabilmek için, gerçekler saptırılarak kamuoyuna yanlış bilgi verme gibi bir yol denenmemelidir. Çünkü er ya da geç ortaya çıkacak gerçekler nedeniyle işletmenin, kamuoyundaki imajı olumsuz yönde etkilenecektir. Bunu onarmak oldukça güç ve maliyetli olabilir (Ak, 1998:173).

Güçlü ve olumlu bir kurumsal imaj yaratmak için alt yapı kurulması, dış ve iç imajın oluşturulması gerekmektedir (Güzeltik, 1999:173).

### **1.2.3.1. Alt Yapıyı Oluşturmak**

İşletmede güçlü bir kurumsal imaj oluşturabilmek için, işletme içinde bazı değişikliklerin yapılması ve gerekli alt yapının oluşturulması gereklidir. Söz konusu alt yapıyı oluşturan öğeler ise işletmeye ait “misyon ve vizyon” tanımlamalarıdır.

#### **a) Misyon Kavramı**

Misyon kelime anlamıyla, bir kişi ya da topluluğun üstlendiği görev demektir (Türk Dil Kurumu, 1998:1571). İşletme yönetimi açısından bu kavram, işletmenin hangi amaçla, ne yapmak üzere kurulduğunu ve işletmenin varlık nedenini ifade eder (Koçel, 2001:92).

Başka bir deyişle, işletmenin topluma ne sağladığını –örneğin ev temizliği gibi bir hizmet ya da otomobiller gibi bir ürün- anlatır (Wheelen ve Hunger, 2000:10-11).

Örgütün iş yapma felsefesi ve varlık nedenini tanımlayan ve maddi ve beşeri kaynakların nasıl kullanılacağını açıklığa kavuşturan işletme misyonu, işletmenin temel amacını açık bir şekilde ortaya koyarak, işletmeye yön verir (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997:7). Üst yönetim tarafından belirlenen işletme misyonunun nasıl olması gerektiğine ilişkin bir standart söz konusu olmamakla birlikte, en azından aşağıdaki konularda işletmenin ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekmektedir (Koçel, 2001:92; Hill ve Jones, 1992:34):

- İşletmenin işi (faaliyet alanı)
- İşletmenin genel felsefesi
- İşletmenin temel amaçları
- İşletmenin kendisini nasıl gördüğü
- Hangi müşteri kitlesi veya pazara hizmet sunulacağı
- Üretilcek temel ürünlerin neler olduğu
- Kullanılacak temel teknolojilerin neler olacağı
- İşletme paydaşlarına verilmek istenen imajın ne olduğu

Ancak, misyon tanımı yapmak tek başına yeterli olmayacaktır. Tanımı yapılan işletme misyonunun işletme çalışanları ile paylaşılması gerekir. İşletmelerde misyon belirleme ve bunu yazılı hale getirip tüm çalışanlarca paylaşılmasını sağlanmasının getireceği katkılar şu şekilde belirtilebilir (Koçel, 2001:92-93):

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm personeli, neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.

- Misyon açıklaması, işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir.

- Misyon, açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda, işletmelerin gereksiz büyümelerini ve ilgisiz sektörlere girmelerini önlemektedir.

- İyi tanımlanmış ve her yönüyle düşünülmüş bir misyon, işletme faaliyetlerinin nereye odaklanacağını gösterir. Bu yönüyle de rakip işletmelerden ayrılmasına yardımcı olur (Wheelen ve Hunger, 2000:11).

- Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır.

- İşletmeler misyon sayesinde stratejik plan ve programları daha rahat

yapma ve değerleme imkanlarına kavuşmaktadır.

- Misyon yardımıyla, işletmelerin faaliyet sonuçlarını değerlemek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır.

- Kamuoyu, misyon yardımıyla işletmeleri daha iyi değerlemekte ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir.

- Misyon açıklamaları, işletmeleri yap-bozlardan ve zikzaklardan kurtarmaktadır.

Konaklama ve yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren bazı işletmelere ait “misyon” tanımları örnek olarak aşağıda verilmektedir:

Martı otellerin misyonu ([www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa\\_id=52](http://www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa_id=52)):

“ Türkiye'nin doğal, tarihi, kültürel miras ve değerlerini korumaya odaklı, Turizm amaçlı; deneyimli ve güler yüzlü hizmeti; yükselen konuk memnuniyetini sağlamak ve sürdürmek” tir.

Bir hızlı servis restoranı zinciri olan Wendy's'in misyonu (Olsen, Tse ve West, 1992:31):

“...değer bilincine sahip olan müşterilere, yüksek kaliteli, ortalama fiyat düzeyindeki yiyecekleri, hızlı ve etkin bir ortamda sunmak” tir.

Bu misyon tanımlarının ortak özelliği müşteriyi, çalışanları, toplumu ve dolayısıyla onların ihtiyaç, istek ve beklentilerini ön plana alarak, rekabet gücünü artırmaktır (Bolat, 2000:155-156).

## **b) Vizyon Kavramı**

Vizyon, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı işletmenin geleceğine ait bir resimdir. Başka bir deyişle vizyon, bir amacı başarmak için varolan tüm engellere ve sorunlara karşın ulaşılmak istenen hedef, örgütün geleceğine yönelik bir düşünce olarak tanımlanabilir (Genç, 2004:308). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, vizyon, varlığı ile işletme ve çalışanlarına karşılaşılan problemlerin çözümünde yardımcı olan ve güç veren gelecekle ilgili bir görüntüyü yada ve bir resmi ifade etmektedir. Bu noktada vizyon geliştirmek

ise, ileriye görerek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre işletmenin ana hedeflerini ve stratejilerini belirlemektir (Göker, 1996:107). Genellikle üst yönetim tarafından geliştirilen bu vizyon işletme çalışanlarıyla paylaşıldığı takdirde, işletmeye ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir (Güzelcik, 1999:83). Ancak yanlış oluşturulmuş, kişilerce paylaşılmayan, yapısal eksikliklerin söz konusu olduğu bir vizyon ise, bu işlevi yeterince yerine getiremeyecektir (Genç, 2004:309).

Konaklama işletmelerinde vizyon tanımlarına ilişkin çeşitli örnekler aşağıda görülmektedir.

- Martı Otellerinin Vizyonu: “Türk ve Uluslar arası konuklar ve seyahat acentaları için ilk akla gelen turizm markası olmak” ([www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa\\_id=52](http://www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa_id=52)).

Divan Oteli'nin Vizyonu ise ([www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa\\_id=52](http://www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa_id=52));

“Divan, bir Türk Markası olarak, ulusal sınırlar içinde ve ötesinde Üretim ve hizmet alanlarında örnek alınan; Bilgi birikimi ve deneyimini, teknolojik yenilikleri uygulayarak uluslararası platforma taşıyan; Divan markasını seçerek, kalitesine güvenenlere daima yakın, tüketici haklarına saygılı, Paydaşlarına değer yaratan, Hisseleri uluslararası borsalarda işlem gören bir Türk Markası olmayı çalışanları ile sürekli canlı tutan, geleceğe taşıyan bir vizyonu paylaşmaktadır”.

Genel olarak incelendiğinde, misyon ve vizyon kavramlarının birbirine çok karıştırıldığı ve bazen de birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bazı yazarlar ise, misyon ve vizyon kavramlarını ayrı ayrı ele almamakta ve bu iki kavramı misyon ifadesi içinde değerlendirmektedirler (Wheelen ve Hunger, 2000:11). Bu çalışmada ise, bu iki kavram birbirinden farklı kavramlar olarak incelenmektedir. Bu açıdan bakıldığında misyonun, “işletmenin şu an ne olduğunu ya da kim olduğunu”, ortaya koyduğunu, vizyonun ise “gelecekte olunması arzu edilen durumu” ifade ettiğini söyleyebiliriz.



### **1.2.3.2. Dış İmajı Oluşturmak**

Güçlü bir kurum imajı oluşturma için yapılması gereken ikinci iş, işletme için bir dış imaj oluşturmaktır. Dış imaj oluşturmaın 7 temel ögesi vardır (Güzelcik, 1999:182).

#### **a) Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti, müşterilerinin ifade edilmiş ya da edilmemiş tüm ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanmasıdır (Paksoy, 2001:492). Müşterilerin ihtiyaçlarının hızla değiştiği günümüzde, eskinin bulunduğu ile yetinen müşteri kitlesinin yerini, ihtiyaçları ve beklentileri giderek çeşitlenen, zor beğenen ve zor tatmin olan bir müşteri kitlesi almıştır. Artık müşteriler uygun fiyatta ve istediği özellikleri taşıyan mal ve hizmetleri aramaktadırlar. Müşteriler, işletmelerden beklentilerini elde edemediklerinde tatminsizlik duymakta ve başka işletmelerin mal veya hizmetlerini talep etmeye başlamaktadırlar. Bu durum, işletmeler için giderilmesi güç pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların belli başlıları, müşteriyi elde tutamama ve müşteri gözünde işletme ile ilgili oluşan kötü imajdır (Yüksel, 1999:208). Bu nedenle de müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılamayı öncelikli bir amaç olarak görmeyen işletmelerin başarı şansı kalmamaktadır.

Bir müşterinin tatmin olabilmesi için, algıladığının beklentilerine eşit ya da beklentilerinin üstünde olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilen işletmeler ise, müşterileri gözünde olumlu bir imaj elde edecek ve bu işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Müşteri tatmini konusunda hatırlanması gereken bir konu, yeni bir müşteri elde etmenin maliyetinin, mevcut bir müşteriyi elde tutma maliyetinden çok daha yüksek olduğudur. Ayrıca, işletmeden ve ürünlerinden memnun olmayan müşterilerin başka insanların kararlarını olumsuz yönde etkileyeceği ve müşteri kaybına neden olacağı da unutulmamalıdır.

#### **b) Ürün Kalitesi**

Uzun dönemde, kurum imajını etkileyen en önemli unsurlardan biri de "ürün kalitesi"dir. Kalite, bir ürünün müşterinin o üründen beklentilerini ne ölçüde

karşılığında ilişkin inancının ölçüsüdür (Akat, Budak ve Budak, 2002:102).

Günümüzde kaliteyi, şirketler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibarıyla bir çok boyutu olan stratejik bir araç olarak görmek mümkündür. Ayrıca kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve başarının ve işletme 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, işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır (Ataman, 2001:311).

### **c) Somut İmaj**

Dış imajı belirleyen öğelerden biri de somut imajdır. Somut imaj, kurumun genel görünümünü oluşturan ve görsel kimlik oluşturmaya yarayan her şeyi kapsamaktadır.

Frank Jefkins, bir işletmede görsel açıdan kimliği oluşturacak öğeleri şöyle belirtmektedir (Jefkins, 1994:324):

- Üniformalar, şapkalar, rozetler
- Şirketle ilgili video kasetler ve slayt gösterileri
- Yıllık raporlar, muhasebe raporları, özel yazışmalar
- Yemek takımları, peçeteler, menüler
- Masa örtüleri
- Kül tablaları
- Kapı kolları, lambalar ve diğer dekorasyon malzemeleri

Çalışanların nasıl giyindiğini ya da ofisin nasıl görüldüğünü içeren somut imaj, potansiyel müşterilere o işletmeyle 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 öncede belirtildiği gibi logodan kurumun yerleşim alanına ve yerine kadar pek çok alanı kapsamaktadır. Ancak, somut imaj açısından özellikle işletmenin ismi ve logosu son derece önemlidir. Tablo 1.1'de bir otelin, somut imajı için önemli olabilecek başlıca öğeleri görülmektedir.

Tablo 1.1. Otellerde Somut İmaja İlişkin Başlıca Öğeler

| Demirbaşlar   | Ürünler  | Sunumlar  | Basılı Materyaller  |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Binalar</li><li>• Bahçeler</li><li>• Limuzinler</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Konuk odaları</li><li>• Lobi</li><li>• Mağazalar</li><li>• Restoranlar</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların Üniformaları</li><li>• Işıklandırma</li><li>• Atmosfer</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tüketici reklamları</li><li>• Kırtasiye Malzemeleri</li><li>• Formlar</li></ul> |

Kaynak: Schmitt ve Simonson, 1997:62.

#### d) Reklam

Reklam, belli bir ürünün ya da hizmetin tanıtılmasını ve satışını amaçlar (Budak ve Budak, 2000:11). 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, işletmenin kendisi ile ilgileniyor olması ve güçlü ve olumlu bir imaja sahip bir işletmenin ürettiği ürünlerin de iyi olacağını düşünmesidir.

Reklam kampanyası, satışlara olumlu katkısı yanında işletmenin özellikle dış imajının oluşturulmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Zorlu, 2000:13). Diğer yandan reklam kampanyalarının imaj programından ayrılmaması gerekmektedir (Güzelcik, 1999:13). İşletmenin gerçekleştirdiği her reklam etkinliği, sonuçta işletmenin hedef kitlesi üzerinde etki yaratacak; bu ise işletmenin imajını doğrudan doğruya etkileyecektir. Ancak şu da bir gerçektir ki yapılan her reklam, kurumsal imaj açısından artı puan getirmeyebilir; hatta işletme imajını olumsuz yönde bile etkileyebilir (Yorulmaz, 2001:64). Bu nedenle, işletmeler çoğunlukla, imajlarını güçlendirmek, olumsuz imajı silmek için kurumsal reklamlara yönelmektedirler (Sabuncuoğlu, 2004:21-22).

### **e) Sponsorluk**

Dış imaj yaratma unsurlarından bir diğeri de, kurum isminin hedef kitle tarafından tanınmasına yardımcı olan sponsorluk faaliyetidir. İşletmeler, kurum ve ürün imajını desteklemek, kurumsal kimliği yerleştirmek, hedef kitlede iyi niyet ve anlayış oluşturmak gibi nedenlerle, diğeri iletişim yöntemlerine ek olarak sponsorluk üstlenmektedirler (Okay ve Okay, 2001:575).

**Sponsorluk**, işletme amaçlarına ulaşmak için spor, sanat/kültür veya sosyal alanlarda, kişi veya organizasyonların para, araç/gereç veya hizmet ile desteklenmesi ve destek faaliyetlerinin yönetilmesi sürecidir (Peltekoğlu, 2001:290).

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. 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 (Akyürek, 2002b:98). Ayrıca, sponsorluk aracılığıyla, bir işletme, kurum kimliğinin de bir parçası olan logosunu, rengini, yazı karakterini, formlarını vb. unsurlarını da tanıtabilir (Güzelcik, 1999:190). Bu açıdan ele alındığında sponsorluk, kurumsal kimliğin bir yansıması olan kurumsal imajın hedef kitledeki gruplar tarafından anlaşılmasını sağlayabilir.

### **f) Medya İlişkileri**

İşletmelerle ilgili olarak medyada çıkan haberler, işletmelerin hedef kitleler tarafından algılanan imajını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu yüzden her kuruluş kurumsal imaj 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. İşletme, medya ile ilişkilerde, işletme ile ilgili haberlerin medyaya

hızlı, doğru, yeterli ölçüde ve düzenli olarak ulaşmasına çalışmalıdır. Medya ile iyi ilişkiler 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 (Gürgen, 1998b:145). 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 dış imaj yaratma sürecinde işletmeler için taşıdığı önem rahatlıkla anlaşılmaktadır (Güzelcik, 1999:192-193).

#### **g) Sosyal Sorumluluk**

Dış imaj oluşturmanın bir diğer unsuru da, sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olmaya çalışmaktır. Bunun temel nedeni, toplumun işletmelerden beklentilerinin her geçen gün artış göstermesi ve tüketicilerin satın alma kararlarını verirken, ayrıca işletmelerin sosyal boyuta ilişkin performanslarını da değerlendirmeye almalarıdır. Bu nedenle işletmeler, topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek, üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklemek ya da yeniden gözden geçirmek zorunda kalmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2004:23).

Sadece ticari kaygı taşıyarak faaliyette bulunan işletmeler artık kamuoyunda kabul görmemekte, bu bakımdan da işletmeler sosyal sorumluluk bilincini taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak, “olumlu bir imaj” ile hedef gruplarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Başka bir deyişle işletmeler, topluma rağmen, onu düşünmeksizin kar elde etmeye çalışmanın uzun vadede olumlu sonuçlar doğurmayacağını farkına varmaya başlamışlardır. Bu ise, işletmenin amaç ve hedeflerini, uygulamalarını ve süreçlerini etkilemekte ve örgütün kökten, yeni bir anlayışla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Morden, 1996:323).

**Sosyal sorumluluk**, işletmelerin son kararı vermeden önce, alacakları kararların toplum üzerinde yaratacağı etkiyi etraflı bir biçimde düşünmesi

(Peltekoğlu, 2001:169), karar alması ve daha sonra harekete geçmesidir.

Pringle ve Thompson **sosyal sorumluluk** kavramını, bir şirketi ya da markayı ilgili bir sosyal amaç veya soruna, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma ve pazarlama aracı olarak tanımlamaktadırlar (Ülger, 2001:56).

Bir başka tanımla **sosyal sorumluluk**, işletmelerin karar verme ve bu kararları uygulama sürecinde toplumu da dikkate alarak hareket etmesi ve toplumun yararını gözetmesidir.

Halkla ilişkilerin, halkın davranışlarını değerlendiren, kuruluş politikasını halkın isteğine göre şekillendiren ve faaliyetlerini, halkın anlayış ve desteğini kazanmak için planlayıp uygulayan bir yönetim olduğu düşünülürse, sosyal sorumluluk kampanyalarının, hedef kitleyi etkilemek, kuruluşu sevdirmek, kurum imajını geliştirmek, satışları ve örgüte bağlılığı artırmak için kuruluşların en önemli araçlarından biri haline geldiğini söyleyebiliriz (Ülger, 2001:56).

### **1.2.3.3. İç İmajı Oluşturmak**

Kurum imajı yaratmanın üçüncü unsuru, iç hedef kitleye yönelik imaj yaratma çalışmalarıdır. Olumlu bir dış imaj yaratmanın temel işlevi, müşteriye işletmeye çekebilmektir. Ancak bu da yeterli olmayacaktır. Dış imajdan etkilenerek işletmeye gelen bir müşteri, iletişim kurduğu çalışanlardan da etkilenmekte ve kuruluşun dış imajıyla çalışanların gösterdiği davranışların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmektedir (Güzelcik, 1999:28).

İşletmeler, dış imaj aracılığıyla müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırken, iç imaj oluşturma çabaları ile de çalışanlarının işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırlar. Olumlu bir dış imaj, yine olumlu bir iç imajla desteklenmediği sürece istenen faydayı sağlamayacaktır. Bu, özellikle üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği ve temel ürünün hizmet olduğu konaklama işletmeleri için daha da önemlidir. Her çalışan, müşterilere, topluma, ortaklara ve diğer taraflara karşı işletmenin elçisi gibidir. Bu nedenle, istenilen kurum imajını yaratmada, iyi bir ortak olarak çalışan ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran çalışanlar, kurumun dış hedef kitlelere karşı iyi birer elçisi olacaklardır.

Bu noktada önemli olan, çalışanların da tıpkı müşteriler gibi görülmesidir. Bunun anlamı ise, çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi ve işletme ile ilgili ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması yoluna gidilmesidir (Bolat, 2000:28). İşe giren bir kişi, ortaya koymuş olduğu emeğinin karşılığı olarak bir takım maddi (para, mal vb.) ve manevi (statü, saygı görme, kendine gerçekleştirme vb.) kazançlar elde etmeyi umar. Bu tür beklentileri karşılanmış bir işgören de, çalıştığı işletmeye karşı olumlu bir iç imaj oluşur. Oluşan bu olumlu iç imajın, çalışan tarafından dış hedef kitlelere yansıtılması da, kurum imajını olumlu yönde etkileyecektir (Yorulmaz, 2001:86).

#### **1.2.4. Kurumsal İmajın Değişkenleri**

Kurumsal imajı ve bunun oluşumunu etkileyen en önemli unsurlar, kurum kimliği, kurum kültürü ve hedef kitledir. Bunlar aşağıda incelenmektedir.

##### **1.2.4.1. Kurum Kimliği**

Genel olarak **kurum kimliği**, işletmenin gerçekte ne olduğunu ifade eder (Bromley, 2001:319). Kurum kimliği, kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri ve felsefesi ve görsel unsurlarından oluşan bir kavramdır. **Kurum kimliği**, bir şirketin kişiliğini, amaçlarını ve değerlerini ifade eder ve örgütü kendi rekabetçi çevresinde farklı kılmasına yardımcı olur (McDonald, Chernatony ve Harris, 2001:336).

İşletmeler, kurum içinde, çalışanlarının işletme ile bütünleşmesini sağlayabilmek, işletme dışında ise kendilerini diğer işletmelerden ayırt edilebilmek ve kendilerine farklılık kazandırabilmek için, sağlam bir kurum kimliğine ihtiyaç duyarlar. Birbirine benzer ürünler üreten pek çok kuruluşun var olduğu günümüzde, bir işletmenin tercih edilmesinin en önemli nedenlerinden biri, o işletmenin hatırlanabilme derecesi ve imajıdır (Okay, 2002:38).

Her kuruluş farkında olsun ya da olmasın, paydaşları tarafından bilinen bir kurum kimliğine sahiptir (Markwick ve Fill, 1997:397). Bu kimlik, işletmenin, bir mal ya da hizmetin adının (markasının), yaptığı işin ve bu işin yapılışındaki anlayışın görsel ve zihinsel olarak akıllarda değişik değerlendirme kriterleri ile (başarılı/başarısız, olumlu/olumsuz, güzel/çirkin gibi) yerleşmiş şeklidir (Ak,

1998:189).

Örneğin bir konaklama işletmesinin kurum kimliği, isminden logosuna; antetli kağıdından otel binasının genel görünümüne; işletmenin dekorasyonundan, resepsiyondaki görevlinin kıyafetine; çalışanların yönetimle, müşterilerle, hedef kitleyi oluşturan diğer kişilerle ya da kendi aralarındaki ilişkilerine; işletmenin yönetim biçiminden, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandığı her türlü görüntü ve mesaja kadar uzanan geniş bir yelpazeyi içerir (Ak, 1998:189; Koku, 1997:392).

Kurum kimliğinin bireylerin zihinlerinde oluşturduğu olumlu ya da olumsuz izlenimlere ise kurumsal imaj denir. Bu izlenimler, bireylerin örgütle ilgili olarak yaptıkları sübjektif yargılamaların bir ürünüdür (Bennett ve Gabriel, 2001:426). Son yıllarda üzerinde oldukça sık durulan ve önem kazanan kurumsal imaj, işletmelerin hedef kitlelerce tercih edilmelerinde ön plana çıkmaktadır. Ancak güçlü bir imaj, güçlü bir kurum kimliği olmadan gerçekleşemez. Bir kuruluş ne kadar güvenilir, güçlü ve kalıcı bir kimlikle ortaya çıkıp süreklilik kazanırsa, o kadar başarılı ve güçlü bir pazarlama ve örgütsel davranış stratejisine sahiptir. Bunun tersi olarak, işletme güçlü bir kurum kimliğine sahip değilse, dünyanın en iyi reklamları, en şık ambalajları, en başarılı satış promosyonları ve en gelişmiş halkla ilişkiler faaliyetleri dahi yeterli olmayacaktır.

Kurum kimliği daha çok işletmenin kurumsal görünümü ile (logo, renkler, amblem vb.) algılanmaktadır. Örneğin, Gregory ve Wiechmann, kurum kimliğini bu boyutta ele alarak şu şekilde tanımlamaktadırlar: **Kurum kimliği**, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran planlanmış görsel öğelerdir (Alessandri, 2001:174). Ancak algılanan bu kurumsal görünüm, kurum kimliğini yansıtmada yetersiz kalmaktadır. Bunun temel nedeni, kurum kimliğinin sadece **kurumsal görünüm**den oluşmaması, **kurumsal iletişim** ve **kurumsal davranış** öğelerini de içermesidir. İşletmenin kurum kimliğini oluşturan bu öğeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

#### **a) Kurumsal Görünüm**

Kurumsal kimlik kavramı, ortaya atıldığı ilk günlerden beri, kurumun logosu, ismi, mimarisi ve dekorasyonu gibi sembolik ifadelerle özdeşleşmiş ve



bunlardan ibaretmiş gibi düşünölmüştür. Oysa kurumsal görünüm, yukarıda da belirtildiği gibi kurumsal kimliği oluşturan unsurlardan sadece biridir ve işletmenin üzerine giydiği elbise gibi işletmeye görsel bir özellik kazandırır. Kurumsal görünüm, işletmenin binalarının dış görünümünden, iç dekorasyonuna; kullandığı amblemden, ismine ve kullanılan kıyafetlerden, tüm basılı evraklarına kadar pek çok unsuru içinde barındırır (Ak, 1998:54). Bu unsurlar da kendi içinde pek çok unsuru içermektedir. Örneğin basılı evraklar kapsamında, yıllık rapor, broşür, talimatname, antetli kağıt, kartvizit, basın bildirisi, fatura ve el ilanı vb (L'Etang ve Pieczka, 2002:136; Alessandri, 2001:177). Kurumsal görünüm, kurumsal imaj açısından düşünöldüğünde, işletmenin kendisini hedef kitlelerine görsel olarak ifade etmesi biçiminde anlaşılmalıdır. İşletme felsefesinin, misyon ve vizyon ifadelerinin ve sahip olunan değerlerin görsel bir dile çevrilebilmesi, kurumsal görünüm aracılığı ile gerçekteşebilir. İşletmelerin kurumsal görünümü, kurum kimliği ile bütünleşmeli ve onu doğru yansıtabilmelidir. Böylece işletme, hedef kitleleri önünde rakiplerinden kolayca ayrılabilir ve bu şekilde akıllarda kalıcı olabilir (Ural, 2002:51-52).

Görünüm, ürünleri, rakip ürünlerden farklı kılarak tüketiciyi kendisine çekebilmektedir. Tüketici, ürünün görünümü (tasarımı) için daha yüksek bir fiyat ödemeye hazır olabilmektedir. Örneğin, bir konaklama işletmesinde "çift kişilik oda"yı ve daha iyi dizayn edilmiş bir "suit oda"yı gördüğünde, suit odaya daha yüksek bir bedel ödemeye razı olacaktır. Ayrıca, işletmenin tasarımı, müşteriler ve çalışanlar açısından son derece önemli olan ergonomik koşullar da dikkate alınarak gerçekteştirildiğinde işletmeye önemli kazanımlar sağlayacaktır. Doğru kullanılan bir renk ve ışıklandırma sistemi, çalışanların motivasyonunu artırabilmektedir. Benzer şekilde, dış hedef kitledeki diğer gruplar, işletme hakkında zihinlerinde önceden oluşmuş olan izlenimlerini, işletme ile ilgili görsel unsurları görerek pekiştirecektir. Bu pekiştirme, işletme ile ilgili görsel unsurlar arzu edilen imajı yansıtabildiği ölçüde olumlu yönde olacak, aksi durumda olumsuz yönde olacaktır.

## **b) Kurumsal İletişim**

Kurumsal iletişim, bir işletmenin hedef kitlesine yönelik iletişim çabalarının bütünüdür. Kurumsal iletişimle işletmeler, çevrelerinden kabul görmeye ve onay almaya çalışırlar. Bu nedenle çevreleri ile sürekli bilgi alışverişinde olmaya çalışırlar (Okay, 2002:2). Kurumsal iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle, 1974:20).

Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar (dikey, yatay, çapraz) üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Öte yandan, işletmelerin çevre ile ilişkileri de vardır. Görüldüğü gibi örgütler gerek içsel gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:75)

Halkla ilişkiler boyutunda kurumsal iletişimin hedefi ise, işletme amaçları doğrultusunda ve işletme kimliğine uygun bir imaj oluşturmak, bunu korumak ve gerektiğinde değişiklik yapmaktır. Herkesin bir imajı olabilir; ancak bunun olumlu olabilmesi için sahip olmak istenen imajın hedef kitlelere anlatılması ve onlar tarafından anlaşılmasının sağlanması gerekir. Kurumsal iletişimde, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması gibi bir çok araçtan yararlanır.

## **c) Kurumsal Davranış**

**Kurumsal davranış**, kısaca bir işletmenin üçüncü şahıslara karşı gösterdiği davranışlardır, şeklinde tanımlanabilir. Bir başka açıdan **kurumsal davranış**, bir işletmenin belli kararlar ve olaylar karşısındaki tipik davranış tarzları ve gösterdiği tepkiler bütünüdür (Okay, 2002:61,196). Bunlar, işletmenin karşı karşıya kaldığı çeşitli konularda ne şekilde davranılması gerektiğine ilişkin bir çerçeve oluşturur.

Kurumsal davranış iki boyutu içerir: Bunlar, iç ilişkilerde gösterilen

davranış ve dış ilişkilerde gösterilen davranıştır. İç ilişkilerde gösterilen davranışlar, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışanların kendileri arasındaki ilişkiler şeklinde ele alınabilir. Örneğin, emirlerin verilmiş biçimi ya da talimatların yerine getirilme şekli gibi. Dış ilişkiler ise, yöneticiler ya da çalışanlarla işletmenin dış çevresi arasındaki ilişkileri kapsar. Örneğin, ön büroda müşterinin karşılanması ve işletmeye giriş işlemlerinin yapılması esnasında, resepsiyonistin göstermiş olduğu davranış kalıpları ya da bir garsonun restoranda sipariş alırken müşterilere yönelik davranışları gibi.

Müşterilerine ve çalışanlarına ilgi gösteren, onların ne düşündükleri ve hissettiklerini bilen işletmeler, dışarıdan içeriye bakabilen işletmelerdir. Bu işletmeler, insanların duygularını anlamaya çalışır, onlara önem verir ve iyi değerlere tutunarak uzun vadeli ve sağlam ilişkiler kurarlar. Bu tür davranışlar, kurumsal imaj oluşturmada büyük önem taşımaktadır. Örneğin, sosyal sorumluluk anlayışı, kurumsal davranış içerisine giren bir davranıştır ve işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri, olumlu bir kurumsal imaj oluşturmada oldukça önemlidir.

#### **1.2.4.2. Kurum Kültürü**

Kültür, kuruluşları saran toplumsal çevre koşullarının (ortam) en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle kuruluşların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler (Tosun, 1990:141).

Genel anlamda kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerde, insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütündür.

Toplumun bir parçası olan örgütün de geçmiş yaşantılarından, geleneklerinden ve davranış kurallarından oluşan bir kültürü vardır. Bu kültür, aynı işletmede çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir (Erengül, 1997:25).

**Kurum kültürü**, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler, semboller ve adetlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:36;

Claver vd., 1999:456).

**Kurum kültürü**, örgüt inançları ve değerlerinin bir bütünüdür (Bechtold, 1997:4).

Daha kapsamlı bir tanımla **kurum kültürü**, kurum çalışanlarının tutum, davranış ve kararları ile birlikte, kurumun genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığıyla öğrenilebilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Ataman, 2001:518).

Bir başka tanımla **kurum kültürü**, işletme çalışanları tarafından paylaşılan ve işletme içinde neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu ya da neyin geçerli, neyin ise geçersiz olduğunu gösteren normlar, değerler ve davranışlar bütünüdür (Wilson, 1997:163; Burke, 1995:19). Başka bir deyişle **kurum kültürü**, işgörenlerin nasıl hareket edeceklerini gösteren ve örgüt içinde paylaşılan değerler sistemidir (Joiner, 2001:230; Denton, 1997:173).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, kurumda çalışanlar, kurum kültürünü, bir iletişim aracı olarak nitelenebilecek kurum kültürü sembolleri aracılığıyla öğrenirler. Bu sembolleri dört başlık altında ele alınabilir (Uzoğlu, 2002:30-31)

#### **a) Aksiyon/Hareket Sembolleri**

Aksiyon/hareket sembolleri, çalışanlar arasında bir ortaklık oluşturmada ve bu kişilerin bir gruba ait olmalarında etki sahibidir ve dört öğeden oluşur. Bunlar;

- **Dil:** İletişim ve anlaşma aracı olan dil, aynı zamanda kültürün temel bir öğesidir. Kurumda kullanılan yazılı ve sözlü dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar ve selamlaşmalar da bu gruba aittir.

- **Ritüeller ve Seremoniler:** Kurumda sembolik değeri olan, geleneksel olarak şekillenen ve planlanan yıl dönümü, kep-cüppe giyme, kurum toplantıları gibi davranışlardır.

- **Sembolik Davranışlar:** Bir kurumda doğrudan işe ve işbirliğine yönelik

olarak çalışanların oryantasyonu için işaretler koymak bu grup içinde yer alır. Kurum gazetesinde kurum içi olayların açıklanması, isim kartlarının taşınması, ilk isim ile hitap edilmesi vb.

• **Ortaklık Oluşturan Davranışlar:** Ön planda olan çalışanlar arasında bir ortaklık ve aidiyet duygusunu destekleyen, güçlendiren ve tüm çalışanların bütünleşmesini sağlayan davranışlardır (kurumsal geziler, ödüller, hoş geldin partileri).

### **b) Stil/Tarz Sembolleri**

Stil/tarz sembollerinin, kurumsal dizayn, bina ve bina çevresi, iç düzenleme, çalışma yerinin düzenlenmesi, donanım ve kıyafet yönetmeliği şeklinde ortaya çıktığı görülür. Tazr sembolleri, kurum içine ve dışına yönelik olarak, kuruma ait önemli karakter özelliklerini daha belirgin bir şekilde vurgular.

### **c) İlgı Sembolleri**

İlgı sembolleri, öncüler ile ürünler ve projeler olarak iki grupta toplanmaktadır. Öncüler, bir kurumda kendilerine özel bir değer verilen kurucular, öncü şahsiyetler, yönetim kurulu başkanı, tüm yönetici güçler vb. kişilerdir. Ürünler ve projeler, çoğu kez çalışanların şekillendirdiği sembollerdir. Başarılı ürünlerin, yeniliklerin ve projelerin, çalışanların kurum ile bütünleşmelerinde etkisi olur.

### **d) Tarihi Semboller**

Kurum kültürünün oluşumunda, kurumun tarihi ve geçmişte yaşanan olayların çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Kurumla ilgili anlatılan efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, kurum üyeleri vb. unsurlar, özellikle kuruma yeni giren bireyler için kurumsal değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşır.

Kurum kültürünü oluşturan sembollerin kurum içindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme içinde aidiyet duygusunun gelişmesini sağlaması
- Çalışanlar arasında "BİZ" bilincinin oluşmasına yardımcı olması

- Temel değerleri güçlendirmesi
- Kurum içinde birlikteliği ve ortak hareket etmeyi sağlaması
- Kurum içinde kişiler arasındaki mesafeyi azaltması
- Çalışanların işletmeyle bütünleşmesini hızlandırması

İşletme tarafından benimsenen temel değerleri kapsayan kurum kültürü, aynı zamanda işlerin organize edilmesi, yöneticilerin otoritelerini kullanma biçimleri, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi ve birbirleriyle olan ilişkilerinin biçimlenmesi gibi konuları da kapsamaktadır.

İşletmeler için üç farklı kültür boyutundan söz edilebilir. Birincisi, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği toplumun ve grubun kültüründen etkilenmesi ve bu kültürü yansıtan özellikleri bünyesinde taşımasıdır. Örneğin, lkeler aynı teknolojilere sahip oldukları halde, işletme içerisindeki çalışma ve davranış şekilleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. İkinci boyut ise, işletme çalışanlarının da işletme dışında başka gruplara ye olması ve onların alt kültürlere sahip olmasıdır. Dolayısıyla da farklı gruplara ye olan bu çalışanlar, farklı alt kültürlere sahip olacaklar ve bu özelliklerini de işletmeye taşıyacaklardır. Böylece işletme, bu alt kültürlerin de etkisi altına girecektir. Son olarak üçüncü boyut, işletmenin kendine ait kültürüdür. Her rgt, gerek çalışanlarının benimsediği alt kültürlerden gerekse genel olarak toplumun paylaştığı kültürden belirli ölçüde ayrılan ve kendine has özellikleri taşıyan bir kurum kültürüne sahiptir. Bu kültür, kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıplarından meydana gelmektedir. Her örgütün kendine özgü olan kurum kültürü, o kurumun değerlerini, çalışma prensiplerini, tutum ve davranışlarını içerir.

Tüm bu açıklamalardan sonra kurum kültürünün temel özellikleri aşağıdaki Şekilde zetlenebilir (Ural, 2002:32):

- Kurumda alışanlar, kendi aralarında, ortak dil, terminoloji ve davranış kalıpları oluşturup, bunlar vasıtasıyla etkileşim içinde bulunurlar. Böylece alışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulabilmektedir.

- Tüm kurum bünyesinde geçerli olan ortak davranış normları bulunur. Kurumun yapısına uygun olarak oluşturulan bu ortak davranış normları ile kurumun düzeni sağlanmaktadır. Kuruma yeni katılan her birey, bu normları ve kuralları öğrenmek zorundadır. Bu öğrenme, grup içinde biçimsel olmayan yollarla olabileceği gibi, biçimsel eğitim programları aracılığıyla da olabilir (Wilson, 2001:356).

- Kurumun savunduğu ve çalışanların paylaştığı bir takım kuruluş değerleri vardır. Bu değerler, yüksek kaliteli hizmet, dürüstlük ve samimiyet ya da misafirperverlik olabilir.

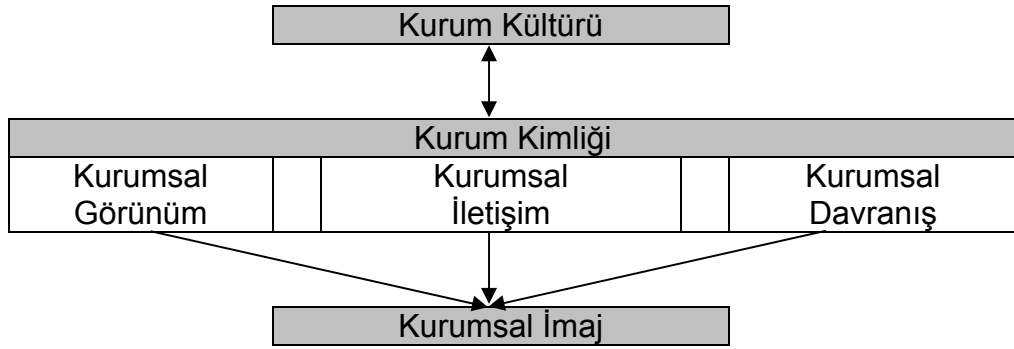
- Çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle iletişim ve etkileşim kurdukları psikolojik bir ortam mevcuttur. Çalışanların birbirine ve aynı zamanda üyesi bulunduğu kuruma bağlanması, morali olumlu yönde etkilemektedir.

- Kurum kültürünün motive edici özelliği, çalışanların kurumlarına olan güvenlerini artırmakta ve böylece çalışanlarla örgütün bütünleşmesini sağlayabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde kurum kültürü, işletme içerisinde bütünleşme sağlamakta, çalışanlar arasında ortak inanç ve değerlerin oluşmasına yardımcı olmakta ve ortak davranış kalıplarının gelişmesini sağlamaktadır. Bu yönleriyle de kurum kültürü, güçlü ve olumlu kurumsal imajın oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurumsal imaj kavramları, çoğunlukla karıştırılan ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için Şekil 1.1'den yararlanılabilir.

Şekil 1.1. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj İlişkisi



Kaynak: Okay, 2002: 241.

Öncelikle kurum kültürü ve kurum kimliği arasındaki ilişkiyi açıklamak yararlı olacaktır. Şekilde görüldüğü gibi iki kavram arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun anlamı her iki kavramın da birbirini etkiliyor olmasıdır. Kurum kültürünün değer ve norm sistemi, kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır (Okay,2002:s.240). Başka bir deyişle, kurum kültürü olmaksızın, kurum kimliğinden bahsedilemez; kurum kimliği, kurum kültürünün bir ürünüdür. Ancak bu durum, kurum kimliğinin kurum kültürü üzerinde etkiye sahip olmadığı anlamına gelmemektedir. Kurum kimliği temelde, “işletmenin ne olduğu” ile ilgidir. Bu konuda işletmeler, aynı zamanda ne olmak istediklerini de tanımlamakta, yani bu konudaki amaç ve hedeflerini ortaya koymaktadırlar. Kurumsal kimlik ile ilgili bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için işletmeler, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış boyutunda değişikliğe gitmek durumunda kalmaktadırlar. Bu değişim ise, ancak kurum kültürüne müdahale etmekle mümkün olur. Başka bir deyişle, bir işletme belirli bir kurum kimliğine sahip olmak istiyorsa, buna uygun bir kurum kültürü geliştirmesi gerekir. Görüldüğü gibi, kurum kimliği, kurum kültürünün bir sonucudur ve bununla ilgili bir değişime ihtiyaç duyulduğunda, kurum kültürünü değiştirmek gerekmektedir.

Öte yandan, kurumsal kimlik ile kurumsal imaj arasında da yukarıda açıklanan ilişkiye benzer bir ilişki bulunmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, kurumsal kimlik “işletmenin ne olduğu” ile ilgilidir. Kurumsal imaj ise, “kurum



kimliğinin nasıl algılandığı” ile ilgilidir. Başka bir deyişle kurumsal imaj, kurumsal kimliğin dışı yansımasıdır. Ancak bu yansıma, her zaman mevcut durumu göstermeyebilir. Yani, kurumsal kimlik, hedef kitle tarafından olduğundan daha farklı algılanabilmekte, dolayısıyla kurumsal imaj daha farklı bir durumu ifade edebilmektedir. Ayrıca, hedef grupların özelliklerine ve bakış açılarına göre de kurumsal imaj farklılaşabilmekte ve aynı anda bu gruplar üzerinde, birbirinden farklı imajlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir; kurumsal imajla ilgili olarak bir sorun yaşandığında ya da belirli bir amaç doğrultusunda kurumsal imaj değiştirilmek istendiğinde, kurumsal kimliğe ya da bu kimliği yansıtmak için kullanılan araçlara müdahale etmek gerekir.

#### **1.2.4.3. Hedef Kitle**

Bir işletmede olumlu kurum imajı yaratmak ve sürdürmek, işletmenin hedef kitledeki grupları ile olan iletişimin başarısına bağlıdır. Genel olarak bir kuruluşun hedef kitlesi iç ve dış hedef kitle olmak üzere iki grupta toplanır. Konaklama işletmelerinin, ana hatlarıyla hedef kitesinde yer alabilecek gruplar ve bu gruplarla olan iletişim aşağıda özetlenmektedir (Akyürek, 2002a:79).

##### **a) İç Hedef Kitle Grupları**

###### **• İşgörenler ve İşgören Yakınları**

Ağırlıklı olarak hizmetin üretildiği konaklama işletmelerinde, işgörenler ortaya koydukları hizmetle, ürünün bir parçası olarak kabul edilir. Kuşkusuz, kurumun vizyonu, misyonu, hedefleri hakkında bilgilendirilmeyen işgörenlerin kurum hakkındaki imajı da olumsuz olacaktır (Akyürek, 2002a:79). Bu yönüyle de özellikle işgörelere yönelik iletişim faaliyeti ayrı bir önem taşımaktadır. Bunu sağlamak için de onların motivasyonunu artırmak ve üretime isteyerek katılmalarını teşvik etmek gerekmektedir. Bir işletme, çalışanları ile olumlu ilişkiler geliştirdiği sürece başarılı olabilir. Bu noktada, en tepe yöneticiden en alt kademe çalışana kadar işgörenlerin tümü arasında yakın ve sağlıklı bir ilişkinin kurulması önemlidir. Ayrıca bu ilişki içinde çalışanların yakınlarına da yer verilmelidir (İçöz, 1996:167). İşgörenler ve onların yakınlarıyla iyi ilişkiler kurmak, “yürüyen ve konuşan bir ilan panosu”na benzetilebilir. İşgörenler yakınlarından

başlayarak işletme hakkındaki tüm duygularını ve olumlu ya da olumsuz tüm izlenimlerini çevrelerine iletirler.

#### • **Hisse Sahipleri ve Ortaklar**

Hisse sahipleri ve ortaklar, işletmeye yatırdıkları paraların, nerede ve nasıl kullanıldıkları ve bunun sonucunda da ne kadar kazanç elde edecekleri ile ilgilenirler. Bu nedenle, işletme tarafından pay sahiplerine ve ortaklarına işletme faaliyetleri konusunda sürekli olarak bilgi verilmelidir. İşletmeye ilişkin bilgilerin doğru ve tam olması ve zamanında ulaştırılması ortaklar açısından önemlidir. Halkla ilişkilerle ilgili çalışmalar yürütülürken, ortakların işletme ve işletme politikalarına ilişkin görüşlerinin ne olduğunun öğrenilmesi önemlidir; böylece ortaklarla olan iletişimi güçlendirmek mümkün olur. Ortaklarla kurulacak sıkı ve düzenli bir ilişki, işletmenin ortaklar üzerindeki imajını olumlu yönde etkileyebileceği gibi, işletmenin çok geniş bir kesimde olumlu bir biçimde tanınmasını da sağlar ( Akyürek, 2002a:81).

#### **b) Dış Hedef Kitle Grupları**

##### • **Mevcut ve Potansiyel Müşteriler**

İşletme misyonunu gerçekleştirmek üzere yerine getirilecek çeşitli çabaların ve bunlara yönelik iletilerin en önemli muhatabı, şüphesiz mevcut ve potansiyel müşterilerdir. Her işletme, mevcut müşterilerini elde tutmaya çalışırken, aynı zamanda yeni müşterileri de kazanmaya çalışır. Ancak günümüzde, yoğunlaşan rekabet ortamında müşterilerin elde tutulması giderek zorlaşmakta ve mevcut müşteriler rakip firmaların ürünlerine kolayca yönlenebilmektedir. Bu nedenle, işletmeler, müşterileri ile daha yakından ilgilenmekte, onları daha yakından tanımaya çalışmakta ve bunun için de halkla ilişkilerden önemli ölçüde yararlanmaktadırlar(Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2001:31).

##### • **Diğer Üreticiler**

Konaklama işletmelerinin, turizmle ilgili çeşitli faaliyetleri yürüten, özel turistik mal ve hizmetleri üreten ve yaşamlarını kısmen veya tamamen turizm

sektöründen sağlayan işletmelerle de ilişkileri bulunmaktadır (Aktaş, 2002:18). Konaklama işletmeleri, sektörde yer alan bu işletmelere, kendilerinin güvenilir işletmeler olduklarını ve birlikte rahat bir şekilde çalışabileceklerini anlatmak zorundadırlar. Bunu sağlamak için halkla ilişkiler bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin, konaklama işletmelerine yiyecek-içecek üretimi için malzeme temin eden üretici firmalarla iyi ve olumlu ilişkiler kurulması, hizmetin kaliteli olmasını sağlayacaktır.

#### • **Tamamlayıcı İşletmeler ve Aracılar**

Konaklama işletmelerinin sektörde birlikte faaliyet gösterdikleri tur operatörleri, seyahat acentaları ve ulaştırma işletmeleri, halkla ilişkiler faaliyetlerinde hitap edilecek kesimler arasında önde gelirler. Ayrıca yürütülecek faaliyetlerde, bu araçlarla birlikte ortak programlar da düzenlenebilir.

#### • **Rakipler**

Rakipler, her ne kadar işletmenin geride bırakmak istediği işletmeler ise de, aynı sektörde yer alan işletmelerin birbirleriyle ilişkileri de çok önemlidir. Rakip işletmeler, bazen belli müşteri gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla güç birliği de yapabilirler. Bu yöndeki ilişkiler, konaklama işletmelerinin belli sezonlarda oluşan oda gereksinimlerini karşılamak için rakipleriyle işbirliğine girmeleri gibi sorun çözmeye yönelik de olabilir. Rakiplere yönelik iletişim kanalları, gelecekteki karşılıklı çıkar alanlarının ortaya çıkarılması için açık tutulmalıdır.

#### • **Sektör Örgütleri**

Turizm sektöründe yer alan çeşitli mesleki kuruluşlar (TÜRSAB ve TÜROB gibi) kendi üyelerine bir çok önemli hizmetlerde bulunurlar. Örneğin, sektörle ilgili kanunların düzenlenmesinde öneriler götürmek, lobicilik faaliyetleri, dönemsel toplantılar, personelin eğitim faaliyetleri vb. Bu hizmetlerin içerik ve önemi, konaklama işletmelerinin sektör birliklerine üye olmalarını bir zorunluluk haline getirir.

- **Yerel Birlikler**

Aktif ve ilgi çeken yerel toplulukların üyesi olmak, endüstrideki çoğu işletme için adeta bir zorunluluktur. Bölgesel faaliyetlerin desteklenmesi ya da bölgedeki kuruluşlara yapılan bağışlar gibi faaliyetler, işletmenin bölgedeki imajını güçlendirir.

- **Kamu Kuruluşları**

İşletme, gerek kuruluşu sırasında gerekse üretim dönemlerinde çeşitli kamu kuruluşlarıyla ilişkilere girer. Ayrıca kamu kuruluşlarının aldıkları ya da alacakları kararlar çoğunlukla konaklama işletmelerini etkiler ya da yakından ilgilendirir. Bu ilişkiler, parlamento üyelerine yönelik lobicilik faaliyetleri, kamusal faaliyetlerin desteklenmesi (sponsorluk gibi) faaliyetleri gibi yöntemlerle geliştirilebilir.

- **Medya**

Bağımsız medya örgütleri (gazeteler, dergiler, televizyon kuruluşları, radyo istasyonları), tanıtım çabalarının en önemli araçlarıdır. Konaklama işletmelerinin bu iletişim araçlarıyla açık ve içten ilişkiler içine girmesi, geniş halk kitlelerine ulaşılmasında ve arzu edilen kurumsal imajı oluşturmada etkili bir araçtır.

- **Finansal Kuruluşlar**

İşletmeler her zaman kendi öz kaynakları ile yeterli sermaye sağlayamazlar. Gelecekte dış kaynaklara başvurma gereğini önceden hesaplayarak bu tür kuruluşlarla iyi bir diyalog kurmak kurumsal imaj açısından son derece yararlı sonuçlar getirebilir. Bankalar, finansman kuruluşları ve diğer benzeri işletmelerle iyi ve güvenilir ilişkiler kurmuş bir firma, yabancı sermayeye gereksinme duyduğu zaman istediği krediyi elde etmekte pek zorlanmaz. Bu işletmelerle zamanında iyi ilişkiler kurulması halinde, ileride finansal sorunlar yaşanılsa bile, onların desteklerini ve katkılarını görmek mümkün olacaktır (Sabuncuoğlu, 2004:127).

## • **Eğitim Kurumları**

Türkiye’de orta öğrenim ve üniversite düzeyinde turizm eğitimi veren çok sayıda okul bulunmaktadır. Bu okullar gelecekteki işletme yöneticilerini ve turizm personelini hazırlamaktadır. Bu okullara yönelik olarak tanıtım faaliyetleri yürütmek, okullarla ortak faaliyetler hazırlamak ve okullara destek vermek, önemli bir halkla ilişkiler faaliyetidir ve işletmenin gelecekteki istihdam edeceği personelin daha iyi yetişmesi bakımından oldukça yararlıdır (İçöz,1996:169).

### **1.3. Konaklama İşletmesi İşlevlerinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkileri**

Bir konaklama işletmesindeki işlevler şunlardır: Yönetim, örgüt, pazarlama, muhasebe, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler, önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek. Bu işlevler ve bunlarla kurumsal imaj arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Yönetim İşlevi ve Kurumsal İmaj**

##### **1.3.1.1. Yönetim İşlevi**

Geçmişten bugüne bu kadar ilgi görmesine rağmen üzerinde uzlaşma sağlanmış ve herkesin paylaştığı bir “yönetim” tanımı bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni ise, yönetim konusunda farklı bakış açılarının olması ve bu kavramın farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmasıdır (Ataman, 2001:11; Koçel, 2001:11). Bu tanımlardan bazıları aşağıda görülmektedir.

En genel tanımıyla yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir (Koçel, 2001:11). Benzer bir tanımla yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarında işbölümü, işbirliği ve koordinasyon sağlama çabalarının toplamıdır (Eren, 2000:3). Yönetim, bir kişinin tek başına gerçekleştirerek başarılı olamayacağı faaliyetleri, başkaları aracılığıyla yürütmek ve onların çabalarını koordine etmektir (Donnelly,Gibson ve Ivancevich,1998:3). Başka bir tanımla yönetim, örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmek için örgüt kaynaklarının kullanımını yönlendirmektir (Wright ve Noe, 1996:4-5). Bu tanımı daha da genişletmek mümkündür: Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları,

donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2001:3). Yönetim fonksiyonları dikkate alınarak yapılan tanımıyla yönetim, belirli bir amacı etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlemesi ve kontrol edilmesi sürecidir (Akat,Budak ve Budak, 2002:9-10; Schermerhorn, 1996:4; Daft, 1991:5).

Bu tanımlardan hareketle bir tanım yapılacak olursa yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için maddi ve beşeri kaynakların ve zamanın birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanılmasına yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, eşgüdümlemesi ve kontrol edilmesi sürecidir.

### **1.3.1.2. Yönetim işlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

İşletmelerin kurumsal imajlarının oluşmasında, yönetim anlayışlarının önemli bir etkisi vardır (Ak, 1998:182). Nasıl ki, işletmelerin başarısı yönetimin başarısı ve etkinliği ile orantılıysa, olumlu bir kurumsal imaja sahip olmak da yönetimin başarısı ve etkinliği ile orantılıdır. Genellikle başarılı işletmeler, aynı zamanda kamuoyunda olumlu bir imaja sahip olan işletmelerdir.

Öte yandan olumlu bir kurumsal imaja sahip olabilmenin gerektirdiği faaliyetler yönetim süreci çerçevesinde ele alınmalıdır. Başka bir deyişle, olumlu bir kurumsal imaja sahip olmak için, kurumsal imajla ilgili faaliyetler planlanmalı, örgütlenmeli, yöneltmeli, eşgüdümlemeli ve kontrol edilmelidir.

#### **a) Planlama ve Kurumsal İmaj**

Yönetimin birinci ve temel fonksiyonu olan **planlama**, bir amacın gerçekleştirilmesi için, nelerin, nasıl, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılarak bir hareket tarzının belirlenmesidir(Aydın, 2001:57); diğer bir deyişle, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir (Maviş, 2006:116)

Başka bir tanımla planlama, bir durumun analiz edilmesi, gelecekte ulaşılması istenen amaçların belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için yapılması gerekenlerin tespit edilmesidir (Bateman ve Zeithaml, 1990:18).

Rekabetin yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası bir boyutta olduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri için planlama önemli bir fonksiyondur. Rekabet üstünlüğünü elde etmek ve yüksek riskten korunmak için konaklama işletmeleri, saygın bir kurumsal imaja sahip olmak ve bunun gücünden yararlanmak isterler. Saygın bir kurumsal imaja sahip olabilmek için ise, bu konuda yürütülen faaliyetlerin planlanması gerekir. Planlama fonksiyonunun göz ardı edildiği durumlarda, işletmenin kontrolü dışında, kamuoyunda arzu edilmeyen bir imajın kendiliğinden oluşması söz konusu olabilecektir.

Konaklama işletmelerinde arzu edilen bir kurumsal imaja sahip olmak için, planlama fonksiyonu çerçevesinde işletmenin mevcut durumunun belirlenip değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilip analiz edilmesi ve amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların durumuna bakılması gerekmektedir. Ayrıca, işletmeyi saygın bir kurumsal imaja götüreceğ, misyon ve vizyon tanımlarının yapılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu alternatifler arasından işletme için en uygun olan seçimin yapılması gerekir. Böylece planlı bir şekilde arzu edilen saygın bir kurumsal imaja sahip olunabilir.

### **b) Örgütlenme ve Kurumsal İmaj**

Yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra sıra örgütlemeye gelir. Örgütlenme, en basit anlamıyla, planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı içerir. Örgüt, ortak çabayla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler ya da gruplar arasında ilişkileri temsil eden yapıyı ifade eder ( Akat, Budak ve Budak, 2002: 220). Örgütlenme, bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işleri arasında, yetki ilişkilerinin kurulması çabalarının tümü olarak tanımlanabilir (Karakoç, 1996:79).

İşletmenin saygın bir kurumsal imajı, en az emek, zaman ve maliyete katlanarak gerçekleştirebilmesi, etkin bir örgütlemeyi gerektirir. Etkin bir örgütlenme çerçevesinde oluşturulan iyi ve yalın bir örgüt yapısı, işlerin kısa

sürede, en düşük maliyetle ve en az emekle gerçekleştirilmesine olanak tanır (Ataman, 2001:496). Kurumsal imaj ile ilgili planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurmak veya planlanan hedeflere en kısa zamanda ve en düşük maliyetle ulaşmayı sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturmak mümkündür (Genç, 2004:100). Bunun içinde, kurumsal imaj oluşturma kapsamında yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması, bu işleri yapacak işgörenlerin belirlenip atanması, bu kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi ve sağlanması gerekir.

### **c) Yürütme ve Kurumsal İmaj**

Yürütme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için, işgörene iş verme ve onlara rehberlik etme faaliyetidir. Başka bir deyişle yürütme faaliyeti, yöneticilerin astlarına emir vermesi ya da diğer yollarla ne yapılması gerektiğini bildirmesidir.

Yürütme, yöneticilerin, tam ve astların yeteneklerine uygun emir vermelerini, astlarının görevlerini sürdürmelerinde, onlara yardımcı olacak eğitimleri almalarını sağlamayı ve astlarını motive edebilmelerini kapsayan bir fonksiyondur (Ataman, 2004:412).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bu işlevin uğraş alanı insanlar olduğundan, insanları çalıştırmak, onlara yazılı veya sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekte oldukları işlerle ilgili olarak yetki devretmek gerekmektedir (Akat, Budak ve Budak, 2002:271).

Saygın bir kurumsal imaja sahip olmak için, yürütme işlevi etkin bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu çerçevede (Ataman, 2004:415-416; Ertürk, 2000:141-142);

- Örgüt içinde, saygın bir kurumsal imaj yaratma konusunda takım ruhunun oluşturulması;

- İşgörenlerin sahip oldukları, bilgi, beceri, yetenek, güç ve kişisel özellikleri yakından tanınarak olumlu kurumsal imaj oluşumuna katkı sağlayacak



işlerde çalıştırılmaları;

- Emir ve emirleri yerine getirecek işgörenler arasında uyum sağlanarak olumlu kurumsal imaj oluşumunun kolaylaştırılması;

- Yöneticilerin, olumlu bir kurumsal imaj oluşturma konusunda tüm astlarına örnek olması;

- Saygın kurumsal imaj oluşturma yönündeki çabaları güçlendirebilmek için, iyi bir ödüllendirme ve disiplin sisteminin kurulması ve işletilmesi;

- İşletmenin kurumsal imajla ilgili ulaşmak istediği amaçlarla, işgörenlerin bireysel amaçlarının uyumlaştırılması ve aralarında uygun bir dengenin kurulması;

- Yürütmede, kurumsal imaj konusundaki etkinliği sürekli izleyebilecek bir geri bildirim sisteminin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.

#### **d) Eşgüdümleme ve Kurumsal İmaj**

Eşgüdümleme ya da koordinasyon, örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir (Akat, Budak ve Budak, 2002:308). Yönetimde eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin birbirini izlemelerini ve bütünleştirmelerini sağlamaktadır (Ataman, 2004:494). Eşgüdümü iyi yapılamamış işletmelerde bölümler diğerlerini hesaba katmaz, sorumluluğunu bir kağıt, bir emir veya bir sirküler arkasına saklamak ister, kişiler kendi çıkarlarını ön plana alırlar, girişim yetenekleri ve disiplinleri zayıftır (Ertürk, 2000:180). Böyle bir işletmede saygın bir kurumsal imajın varlığından söz etmek oldukça güç olacaktır. Saygın bir kurumsal imaj yaratmak için, eşgüdüm çerçevesinde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Ataman,2004:496):

- **İyi ve Yalın Bir Örgüt Yapısının Kurulması:** Saygın bir kurumsal imaj yaratmak için iyi ve yalın bir örgüt yapısı kurulmalıdır. Örgüt yapısının sadeliği ve anlaşılabilirliği, verimlilik ve etkinliği artıran, yetki çatışmalarını azaltan etkiler

yaratır. Bu gelişmelerin işletme içinde ve dışındaki olumlu imaj oluşumuna katkılar sağlayacağı açıktır.

• **Paylaşılan Vizyon ve Güçlü Bir Örgüt Kültürü Yaratmak:** Kurumsal imajla ilgili olarak, üst yönetimce vizyon tanımlamasının yapılması ve çalışanlarca bu tanımların paylaşılması sağlanmalıdır. Bu şekilde örgüt içinde kurumsal imajla ilgili çabaları koordine edilebilir. Ayrıca güçlü bir örgüt kültürüne sahip olunması, işletmede kurumsal imajla ilgili ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilmesini kolaylaştıracaktır.

• **Plan ve Programlar Arasında Uyum Sağlanması:** Koordinasyonun başarısı, büyük ölçüde planlamanın etkinliğine bağlıdır. Planların ve programların hem kurumsal imajla ilgili ortak amaca hizmet etmesi hem de zaman açısından birbirleriyle uyumlu olması gerekir.

• **Gönüllü Koordinasyonun Sağlanması:** Aynı hiyerarşik seviyede bulunanların, birbirleriyle, bir üste başvurmaksızın doğrudan bilgi alışverişinde bulunarak problemleri çözmeleri, gönüllü koordinasyon sağlar. Gönüllü koordinasyon, işletme içindeki ve dışındaki beklentilerin daha hızlı ve etkili biçimde karşılanmasını sağlayarak olumlu kurum imajını güçlendirici etkiler yapabilir.

#### **e) Kontrol ve Kurumsal İmaj**

Kontrol fonksiyonu, yönetim sürecinin son aşamasıdır. Burada işletmenin başlangıçta belirlemiş olduğu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı ya da alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğu belirlenmeye çalışılır. Bir başka açıdan kontrol, işleyişteki aksaklıkları saptamaya, bunların düzeltilmesine ve görevlilerin daha iyi çalışmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerdir (Aydın, 2001:76). Kontrol işlevi çerçevesinde, kurumsal imajla ilgili olarak daha önce belirlenmiş amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını, varsa olumlu ve olumsuz sapmaları ve bunların nedenlerini belirlemek mümkün olur. Ayrıca, elde edilen bu veriler doğrultusunda özellikle olumsuz sapmaları ortadan kaldırmaya yönelik düzeltici önlemler de alınabilir. Bu çerçevede, kurumsal imajla ilgili olarak, daha önce hazırlanmış olan tüm planların gözden geçirilmesi, gerekli

değişikliklerin yapılması veya bu konudaki görev dağılımının yeniden ele alınarak, yetki ve sorumlulukların değiştirilmesi yoluna gidilebilir.

### **1.3.2. Örgüt İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.2.1. Örgüt İşlevi**

Yönetim işlevinden ve diğer temel işlevlerden farklı olarak örgüt işlevi, “bir eylem grubu” anlamındaki işlev değildir. Diğer temel işlevleri ve bu işlevlerle ilgili eylemleri bütünleştiren, birleştiren ve belirli bir düzen içerisinde çalışmasını sağlayan, statik bir sistemdir. İşletmede yürütülecek faaliyetler için gereken personel, makine, araç ve gereç, kısacası işletme için gereken kaynakların tümü örgütsüz olarak anlamsız bir yığındır. Bu yığın anlam kazanmasını sağlayan işlev, örgüt işlevidir (Karakoç, 1996:54). Başka bir deyişle örgüt işlevi, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Koçel, 2001:128). Görevler arasında farklılaşma ve bütünleşmeyi sağlayan biçimsel iş ilişkileri sistemi olarak örgüt, kimin ne yapması gerektiğini ve farklı çabaların nasıl bir araya getirileceğini ortaya koyar (Ataman, 2004:279).

Konaklama işletmelerinde belirlenen amaçlara en kısa sürede, en verimli ve en ekonomik şekilde ulaşabilmek için amaca uygun iyi bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken, işletmenin büyüklüğü, işgören sayısı, amaçları, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmeleri için tek tip bir örgüt yapısı ve ilkelerinden söz etmek mümkün değildir.

#### **1.3.2.2. Örgüt İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Bir konaklama işletmesinde örgüt işlevinin, kurumsal imaj üzerindeki etkisini açıklayabilmek için, öncelikle oluşturulacak bir örgütte üzerinde durulması gereken temel hususları bilmek gerekir. İşletmede saygın bir kurumsal imaja sahip olmayı sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturulmak istendiğinde, üzerinde durulması gereken hususlar şöyle belirtilebilir (Koçel, 2001:128-130):

• **Amaç:** Örgütün kurumsal imajla ilgili hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısı belirlenmelidir.

• **İşbölümü ve Uzmanlık Derecesi:** Bu öge, işlerin tasarımı ile ilgilidir. Örgütteki mevkilerde, aşırı uzmanlaşmaya mı gidilecek, yoksa belli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verilecektir. Ancak saygın bir kurumsal imaj için, özellikle işgörenlerin işlerinden doyum sağlamalarına olanak tanıyan iş genişletme ya da iş zenginleştirme ile ilgili bir düzenlemeye gitmek yararlı olabilir. Öte yandan bu durum, uzmanlaşmayı ortadan kaldırmamalıdır. Aksi takdirde, yürütülen faaliyetlerin yerine getirilmesinde verimlilik ve etkinlik boyutunda ortaya çıkabilecek sorunlar, kurum imajına zarar verebilir.

• **Biçimselleşme Derecesi:** Kuralların, düzenlemelerin, iş tanımlarının ve iş süreçlerinin standartlaştırılması biçimselleşmeyi ifade eder. İşletmedeki biçimselleşme derecesi, kurumsal iletişim, kurumsal görünüm ve kurumsal davranış boyutlarındaki biçimselliği de belirleyen bir eğilimdir. Dolayısıyla bu eğilim, hedeflenen kurumsal imajın gerektirdiği eylemlerde, standardizasyonu sağlamayı ve iyileştirme olanaklarını elde etmeyi belirleyici niteliktedir.

• **Karmaşıklık Derecesi:** Karmaşıklık, örgütün, dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder. Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları çevre karmaşık hale geldikçe, örgütün karmaşıklık derecesi de artar. Organik örgüt yapısını gerektiren bu koşullarda, mekanik örgüt yapısının tercih edilmesi, kurumsal imaja zarar verebilecek nitelikteki iletişim, uyumlaştırma ve kontrol sorunlarını çoğaltabilir.

• **Merkezileşme Derecesi:** Karar verme yetkisinin dağıtımına ilişkin bir kavramdır. Yetkinin tepede toplandığı yapılar merkezileşmiş yapıları, yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru indirildiği yapılar merkezileşmemiş yapıları ifade eder.

Merkezileşme derecesi ne kadar fazla olursa, kontrol alanı da o kadar dar olacaktır. Yetkinin alt kademelere devredilmesinden kaçınıldığı durumlarda

çalışanlara duyulan güvensizlik kendini merkezileşmiş yapılarda gerçekleştirilen sıkı bir kontrol ile göstermektedir. Kontrol alanının geniş veya dar olması çalışanların motivasyonunu da önemli ölçüde etkilemektedir. Kontrol alanının geniş veya dar olması bir örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısını da belirleyecektir. Kontrol alanının dar tutulması sonucunda sivri örgüt yapısı, geniş tutulması sonucunda ise, basık örgüt yapısı ortaya çıkacaktır (Ataman, 2004:281). Bir örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısı arttıkça, yönetim kademeleri arasındaki mesafe de artacak, bu ise, kurumsal iletişimi olumsuz yönde etkileyebilecektir. Böyle durumlarda, iletişim hem daha fazla zaman gerektirecek hem de iletilen mesajların doğru algılanması ile ilgili olarak sorunlar yaşanacaktır.

• **İletişim Kanalları ve Şekli:** Örgütlerdeki örgüt içi ve dışı biçimsel iletişim kanallarının yapısı ve işleyişi ile biçimsel olmayan iletişim kanallarının iletişimdeki yeri ve ağırlığı, kurumsal imajın etkinliğini belirleyici öğelerdir.

Bu açıklamalar doğrultusunda örgüt işlevinin kurumsal imaj üzerindeki etkileri şu şekilde özetlenebilir: Öncelikle örgütün amaçları, amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işler, bunları yapacak bölümler ve bu işleri yapacak işgörenlerin taşınması gereken özellikler belirlenmiş olmalıdır. İşgörenlerin sahip olduğu yetkiler ve sorumluluklar belirlenmelidir. Böylece yetki-sorumluluk karmaşasının da önüne geçilebilir. Son olarak, belirlenmiş işlerin işgönerlerce etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yer, araç ve gereçler eksiksiz olarak sağlanmış olmalıdır. Bunlardaki herhangi bir eksiklik, işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını engelleyecektir. Bunun kurumsal imajı olumsuz biçimde etkileyeceği açıktır.

### **1.3.3. Önbüro İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.3.1. Önbüro İşlevi**

Konaklama işletmelerinde önbüro, konukların karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yerdir. Önbüro, adından da anlaşılacağı gibi, konaklama işletmelerinin girişinde, konukların hemen görebileceği bir alanda yer alır. Önbüro, otel lobisinde, konuk giriş kapısına ve asansörlere hakim bir alanda

konumlandırılmış ve resepsiyon bankosu ile salondan ayrılmış bir yerdir. Bu yerde, resepsiyon bankosunun arkasında yer almaktadır. Ayrıca, resepsiyonun arka kısmında, önbüro hizmetleri ile ilgili bazı faaliyetlerin yürütülmesine yönelik olarak, “arka ofis” diye adlandırılan bir bölüm de bulunur (Şener, 2001:127).

Resepsiyon bankosu, işletme ile konuk arasındaki anahtar alışverişinin ve konuğun enformasyon isteklerinin yerine getirildiği ve müşteri hesaplarının işlendiği noktadır. İşletmeye giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı bu yerde, aynı zamanda müşterilerin işletmeyle ilgili şikayetlerine çözüm aranır. Ayrıca, önbüro, gerek üst yönetim gerekse diğer bölümlerin müşteri ile olan bağının kurulduğu ve diğer departmanların bir anlamda temsil edildiği yerdir. Bu yönüyle önbüro, diğer departmanların da aynası olma görevini üstlenmektedir (Gökdeniz, 1999:19).

Önbüro bölümündeki örgütlenme ve çalışan işgören sayısı, işletmenin büyüklüğüne göre değişmektedir. Genel olarak önbüro bölümünü oluşturan fonksiyonlar, resepsiyon, rezervasyon, ön kasa, danışma, üniformalı hizmetler ve santraldir.

Resepsiyon, otele gelen konukların kayıtlarının yapıldığı ve tutulduğu bölümdür. Resepsiyon memurları (resepsiyonist), konukları karşılar, kayıtlarını alır, konaklama süresince her türlü sorunlarını çözmede konuğa yardımcı olur. Ayrıca burada, konukların mesajlarının alınması ve anahtarlarının alınıp verilmesi işlemleri yürütülür.

Rezervasyon, önbüronun arka ofisinde yer alan, oda taleplerinin karşılandığı bölümdür. Bu bölümde rezervasyon memurları, oteldeki boş ve dolu odaları sayı olarak izler ve müşterilerden gelen taleplerle, bu boş/dolu odaları karşılaştırılır. Böylece gelen talep karşılanmaya çalışılır ve yanıt olumlu ise bu konuda müşteriye teyit gönderilir.

Ön kasa, para işlemlerinin yapıldığı bölümdür. Aynı zamanda işletmenin diğer hizmet birimlerinde ortaya çıkan para akışları da gün sonunda bu bölümde toplanır ve gerekli işlemler yapılarak muhasebe bölümüne aktarılır.

Danışma, konukların işletme ile ilgili olarak taleplerini ilettikleri ve yine

gerek duydukları her türlü bilgiyi aldıkları bölümdür. Bu bölümün temel işlevi, konukları bilgilendirmek ve onların sorularını yanıtlamak ve olası sorunlarına çözüm üretmektir.

Üniformalı hizmetler, konukların karşılandığı, bagajlarının taşındığı, odalarına yerleştirildiği ve ayrılışı esnasında uğurlandığı bölümdür. Bu hizmetler kapı görevlilerinden, bagaj taşıyıcılarına ve asansör görevlilerine kadar pek çok görevli tarafından yerine getirilir.

Santral, gerek müşterilerin, gerek işletme birimlerinin, gerekse de işletme dışındaki kişilerin telefonla iletişiminin sağlandığı yerdir.

Önbüronun, müşterinin karşılanmasından, işletmeden uğurlanmasına kadar geçen süreçte yerine getirmek zorunda olduğu görevler şu şekilde sıralanabilir (Mısırlı, 2003a:39):

- Müşterilerin talepleri doğrultusunda oda satışını gerçekleştirmek
- Müşterilerle ilgili gerekli kayıtları tutmak ve saklamak
- Müşterilerin hesaplarını düzenli olarak tutmak ve gerekli ödeme ve tahsilatları gerçekleştirmek
- Müşterilerin memnuniyetini sağlamak amacıyla, diğer bölümlerle işbirliği yapmak
- Müşterilerin, ihtiyaç, istek ve beklentileri ile ilgilenmek, şikayetlerini dinlemek, ilgili birimlere ve kişilere iletmek ve gerektiğinde bunlara çözümler üretmek
- Gerekli raporları ve istatistiki bilgileri hazırlamak
- Müşterilerin, diğer birimlerin ve dışarıdaki kişilerin iletişim gereksinimlerini karşılamak
- Müşterilere gelen mektupları, telefon mesajlarını ya da paketleri almak ve müşteriye iletmek
- Müşteriyi bilgilendirmek

Bu görevleri daha da genişletmek mümkündür. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, önbüro, işletmedeki konuklarla sürekli ilişki içinde olan bir bölümdür (Kozak, 1998:42).

### **1.3.3.2. Önbüro İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Önbüro, konaklama işletmelerinde kurumsal imajın oluşturulmasına katkıda bulunan önemli bölümlerden biridir. Bir konuk, önbüro tarafından işletmeye kabul edilir, önbüro tarafından karşılanır, önbüro tarafından odasına yerleştirilir ve önbüro tarafından ayrılış işlemleri yapılır. Ayrıca konuk, bir çok konuda talebini yine önbüroya bildirir ve diğer pek çok hizmeti de önbürodan alır. Rezervasyon aşamasından, otelden ayrılış aşamasına kadar, müşteri ağırlıklı olarak önbüro ile ilişki kurmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle de konuğun, işletmeye ilişkin ilk ve son izlenimleri de önbüro da oluşur ve bu izlenimlerin kurumsal imaj üzerindeki etkisi de son derece önemlidir (Kozak, 1998:39). Önbüro, müşterinin işletmede başvurduğu ilk yer olduğu için, müşterinin ilk izlenimi de burada oluşur. İlk izlenim ise, oluşacak imajın önemli bir belirleyicisidir. Dolayısıyla, müşteri de daha başlangıçta işletme ile ilgili olarak olumlu bir imaj yaratılabilirse, bu imaj işletmenin diğer bölümlerine ve sunulan hizmetlere de yansiyabilir. Hatta diğer bölümlerde ortaya çıkabilecek aksaklıklar bile müşteri tarafından göz ardı edilebilir (Gökdeniz,1999:19). Ayrıca vurgulanması gereken bir diğer konu da, önbüronun, sahip olduğu bu olumlu imajı, müşteri işletmeden ayrılana değin korumak durumunda olmasıdır. Olumlu imajın tersi olarak, önbürodan dolayı müşteri gözünde işletme ile ilgili olarak olumsuz bir imaj ortaya çıkmış olabilir. Bu olumsuz imajı diğer departmanlar aracılığıyla düzeltmek imkansız olmasa da, son derece güç olacaktır.

### **1.3.4. Kat Hizmetleri İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.4.1. Kat Hizmetleri İşlevi**

Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan, ancak literatürde çoğunlukla “housekeeping” şeklinde ifade edilen “kat hizmetleri” teriminin sözlük anlamı “ev idaresi”dir. Kat hizmetleri, özellikle konaklama, sağlık ve eğitim hizmeti sunan işletmelerdeki, fiziksel yapının korunmasına; sürekli temizlik ve düzeninin



sağlanmasına yönelik, özetle, kuruluş, yenileme ve dekorasyon aşamalarında hem estetik hem de ekonomik olmayı sağlayan tüm çalışmalar anlaşılabilir (Seymen ve Gül, 2004:3). Kat hizmetlerinin konaklama işletmelerindeki önemi şöyle açıklanabilir (Seymen ve Gül, 2004:6-7; Kozak, 1998:3-4; Denizer vd,1998:59-60):

- Bir konaklama işletmesinin müşterilerine sunduğu en önemli hizmetin “konaklama” olması, kat hizmetlerinin işletme içindeki yerini ve önemini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca odalar dışında ortak kullanım alanlarının, işgörenlerin yaşadığı ve çalıştığı mekanların ve genel olarak işletmenin dış görünümünün, hijyen, ferahlık ve konfor çağrıştıracak bir düzen içinde olması, işletmenin bütünsel performansı açısından önemlidir.

- Konaklama işletmelerinde gelirlerin büyük bir kısmı oda ve diğer yan hizmet gelirlerinden elde edilmektedir. Ayrıca, odayı kullanan müşterilerin, diğer hizmet bölümlerini de (çamaşırhane, konferans salonu, havuz, restoran) kullanmak isteyebilecekleri düşünüldüğünde, kat hizmetlerinin önemi ve gerekliliği artar. Bu mekanların satışa hazır ve çekici konuma getirilmesi, kat hizmetlerinin etkinliği ve başarısı ile doğrudan bağlantılıdır.

- Bu bölümün esas görevi, müşterilere gerekli konforu, sıcak ilgiyi, temiz hizmeti ve eksiksiz servisi vermektir. Konaklama işletmelerinin temel amacının, müşterilerini gerçekten “bir evde misafir ağırlar gibi ağırlayabilmek” olduğu düşünülürse, kat hizmetlerinin, işlevleriyle bu amacı gerçekleştirmede önemli bir görev yüklendiği söylenebilir.

- Yatırımların korunmasında kat hizmetlerinin önemi büyüktür. Gereken biçimde organize edilmiş olan kat hizmetleri, bakım, onarım kontrolleri, temizlik ve düzen gibi fonksiyonlarıyla yatırımın korunmasını sağlayarak zarar ve hasarları en alt düzeye düşürür.

#### **1.3.4.2. Kat Hizmetleri İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Konaklama işletmesi bir bakıma, müşterinin evidir. Bu nedenle, bir konaklama işletmesi, ancak müşterilerine, kendi evindeki rahatlık, temizlik ve güvenilirliği sağlayabildiği ölçüde, iyi bir imaja sahip olabilecektir. Kat hizmetleri

işlevi, müşterinin evindeki atmosferi, işletmede yaratmaya çalışır (Sezgin, 1996:99).

Müşterilerine düzenli bir şekilde temiz, hızlı, hijyenik, sessiz bir dinlenme ortamını yaratabilen bir kat hizmetleri işlevi, büyük ölçüde işletmenin imajının yerleştirilmesine de katkıda bulunacaktır.

Kat hizmetleri, konaklama işletmelerinde tüm alanların bakımı ve temizliği yanında, dekorasyonundan da sorumludur. Kat hizmetleri bu sorumluluğu yerine getirirken, aynı zamanda işletmenin kurumsal görünümünü de şekillendirmekte ve kurumsal imajın görsel unsurunun olumlu yönde oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Öncelikle müşterilerin kullandığı odaların görsel açıdan çekiciliğini sağlamak ve bunu aynı şekilde korumak, kat hizmetlerinin sorumluluğu altındadır. Bu sorumluluk müşterinin kullandığı genel alanlar (lobi, havuz alanları vb.) için de geçerlidir. Bu çerçevede, kat hizmetlerinin, yüzeylerin temizliği, parlatılması, bakımı; mobilya ve diğer tefrişatın, bakım ve onarımı; genel alanlardaki mobilya ve tefrişatın düzeni ve yerleştirilmesi gibi görsel anlamda önemli katkıları bulunmaktadır. Bunlara ilave olarak, kat hizmetleri personelinin üniformaları, kişisel temizlikleri ve kat hizmetleri çerçevesinde kullanılan her türlü evrak da kurumsal görüntüyü etkileyebilmektedir.

### **1.3.5. Yiyecek-İçecek İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.5.1. Yiyecek-İçecek İşlevi**

Konaklama işletmelerinin en önemli işlevlerinden bir diğeri “yiycek-içecek” işlevidir. Bu işlevin temel amacı, işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda gerek işletme bünyesinde konaklayan gerekse dışarıdan gelen müşterilerin yeme-içme gereksinimlerini karşılamaktır. Ancak müşterilerin gereksinimleri sadece yeme-içme ile sınırlı değildir. Aynı zamanda bu işlev, müşterilere eğlence imkanı da sunarak, onlara psikolojik yararlar sağlamaktadır. Ayrıca, gerek maliyetler gerekse elde edilen gelirler açısından da değerlendirildiğinde yiyecek-içecek işlevinin konaklama işletmeleri için taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, büyük konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek satışlarının, toplam satışlardaki payı %35-45 arasındadır. Hatta

bazılarında yiyecek-içecek gelirleri, oda gelirlerinden bile fazladır (Lundberg, 1989:160). Bir başka açıdan, işletme giderleri içinde, personel giderlerinden sonra en büyük payı yiyecek-içecek malzeme giderleri oluşturmaktadır (Aras, 1993:17). Karlılık boyutu ile ele alındığında ise, konaklama işletmelerinin faaliyet karının yaklaşık %20'si yiyecek içecek işlevinden gelmektedir (Walker, 1999:164).

Yiyecek-içecek işlevi kapsamında yürütülen temel faaliyetler, yiyecek-içecek hazırlama süreci altında toplanabilir. Bu süreç Şekil 1.2'de görülmektedir.

Bu sürecin adımları aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

**a) Menü Planlaması:** Menü, yiyecek-içecek işlevinin başarısındaki en kritik unsurlardan biridir (Walker, 1999:202). Bundan dolayı menülerin planlaması da bu işlev için büyük önem arz etmektedir.

Menü planlaması, yiyecek-içecek işlevi kapsamında, hangi yiyecek-içeceklerin menüye dahil edileceği, hangilerinin ne kadar üretilip müşteriye sunulacağı ile ilgili olarak yapılan çalışmalardır (Bolat,1995:19).

Şekil 1.2. Yiyecek-İçecek Hazırlama Süreci



Kaynak: Bölükoğlu, 1998:58.

**b) Satın Alma:** Satın alma, bir mal ya da hizmetin, işletmenin tedarik

politikasına uygun olarak araştırılması, seçimi, satın alınması, teslim alma, depolanması ve kullanımı ile ilgili bir fonksiyondur (Davis ve Stone, 1985:107).

**c) Teslim Alma:** Teslim alma, sipariş edilen yiyecek ve içecek malzemelerinin işletmenin belirlemiş olduğu prosedürler çerçevesinde teslim alınmasıdır.

**d) Depolama:** Depolama, satın alınan malzemelerin, üretimde kullanılmasına kadar özelliklerini kaybetmeden uygun koşullarda saklanmasıdır.

**e) Depodan Mal Verme:** Depodan mal verme, depoda bulunan malzemelerin işletme birimlerinden gelen talep üzerine ilgili kişilere teslim edilmesidir.

**f) Üretim:** Üretim, işletmenin amaç ve hedefleri ve müşteri beklentilerine uygun, yiyecek ve içeceklerin meydana getirilmesidir. Üretim aşaması, yiyecek-içecek hazırlama sürecinin en önemli aşamasıdır. Özellikle kalite boyutunun temelde belirlendiği yer, üretim aşamasıdır. Bu aşamada üzerinde durulması gereken temel konular, beslenme kuralları ve hijyendir. Ayrıca müşterilerle ilgili olarak, onların alışkanlıkları, ihtiyaçları, inançları vb. faktörler de önem kazanmaktadır. Bunlara ilave olarak, kalitenin standart hale getirilebilmesi için, “standart verim çalışmalarının yapılması, standart reçetelerin çıkartılması ve standart porsiyonların hazırlanması” çalışmalarına da ağırlık vermek gerekir.

**g) Servis:** Genel olarak servis, tüketime hazır hale getirilmiş yiyecek ya da içeceklerin, müşterilere belirlenmiş kurallar çerçevesinde sunulmasıdır.

**h) Sağlığa Uygunluk (Sanitasyon):** Sanitasyon işlemi, duvarların, tavanın ve döşemelerin temizliğini, uygun havalandırma ve aydınlatmanın sağlanmasını, çöplerin dökülmesini, kullanılan araç ve gereçlerin temizliğini ve bulaşıkların yıkanmasını kapsar (Bolat, 2000:180).

### **1.3.5.2. Yiyecek-İçecek İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Yiyecek-içecek işlevi, bir çok adımdan oluşan, kapsamlı bir süreci içermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sürecin her adımı, kurumsal imaj açısından önem arz etmektedir. Sürecin ilk adımı menü planlamasıdır. Menü

planlamasının, kurumsal imaj göz önünde bulundurularak yapılması çok önemlidir. Menünün bir konaklama işletmesinde yerine getirdiği fonksiyonlar dikkate alındığında, menünün işletmenin diğer işlevlerini etkileyen ve bunlara yön veren bir özelliği olduğu açıktır. Bir konaklama işletmesinde, konaklama fonksiyonunun yanında, yiyecek-içecek işlevi de önemli bir fonksiyondur. Yemek yemek insanların en büyük zevkidir. Bir müşterinin önce gözüne, sonra damak tadına hitap eden yiyecek ve içecekler sunularak, müşteri memnuniyetini artırmak ve yemek ve servisi ile ünlü bir kurumsal imaja sahip olmak mümkün olacaktır. Kötü bir hizmet ve kötü bir yemek, kurumsal imaja oldukça fazla zarar verecektir ve bu zararı telafi etmek oldukça güç olacaktır. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde, menü planlaması çerçevesinde hazırlanacak yiyecekler ve içecekler için, uygun kalitede yiyecek-içecek malzemesi satın almaya çalışmak önemlidir.

Teslim alma, depolama ve depodan mal verme sırasında, üretim aşamasına henüz girmemiş olan malzemelerin kalitesinde bir düşüşün oluşmamasına önem vermek gerekir. Çünkü kaliteli yiyecek ve içecekler, ancak kaliteli malzemelerle üretilebilir. Üretim aşamasında da müşterilerin sağlıklarının, damak tatlarının ve göz zevklerinin düşünülmesi gerekir.

Öte yandan, bir yiyecek ya da içecek ne kadar güzel, ne kadar lezzetli olursa olsun, eğer kötü servis edilirse, o ürün müşteri tarafından iyi olarak değerlendirilmeyecektir. Yemekleri lezzetli, ancak servisi yavaş ve yetersiz olan bir işletmede, olumsuz bir imajın oluşması kaçınılmaz olacaktır. İyi bir hizmet ise, kötü bir yemeğin iyi olarak değerlendirilmesinde bile etkili olabilir. Dolayısıyla doğru yemeğin, doğru zamanda, doğru şekilde servis edilmesi, bir konaklama işletmesinin imajına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Sanitasyon da yiyecek-içecek işlevinin her aşamasında üzerinde durulması gereken önemli bir öğesidir. Yiyecek-içecek bölümünde, temizlik kurallarına uygun hareket edildiği takdirde konukların gönül rahatlığı ile o yiyeceği yemesi sağlanabilir. Temizliğe önem veren işletmeler, böylece, kurumsal imajlarını güçlendirme fırsatını elde edecek ve bunu koruma altına almış olacaklardır. Tersi durumda ise, kişiler hijyen konusunda endişeye

kapılacak, bu ise kurumsal imaj konusunda sorunlar yaratabilecektir.

### **1.3.6. Pazarlama İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.6.1. Pazarlama İşlevi**

• **Pazarlama**, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimi sağlamak üzere, malların ve hizmetlerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını (ya da tüketici ile buluşturulmasını) ve buna uygun olarak satış ile ilgili bütün çalışmaları planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Cemalcılar, 1999:6).

• Konaklama işletmeleri açısından pazarlama, mevcut ve potansiyel müşterilerin turistik karakterli istek, ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılması, bunları tatmin etmek için gerekli mal/hizmet karmasının oluşturulması, oluşturulan bu karmanın fiyatlandırılması, tutundurulması ve satışına yönelik çabaların yürütülmesi ile tüm bu yapılanların ne ölçüde müşteri tatmini sağladığının araştırılarak geleceğe dönük yeni ve iyileştirici çalışmaların planlanması sürecidir (Seymen, 2002:13).

Konaklama işletmelerinde pazarlamanın ilk hedefi, talep edilen mal ve hizmetlerin (turistik ürün) sunulması sonucu müşteri tatmininin sağlanması, son hedef ise yine müşteri tatminine dayalı karı gerçekleştirmedir.

Her işletme, pazara sunmak için bir ürün geliştirmek, fiyatlamak, dağıtımını sağlamak ve reklam, kişisel satış gibi çabaları gerçekleştirmek durumundadır. Bu çabalar literatürde pazarlama çabaları, pazarlama yönetimi fonksiyonları, pazarlama karması gibi değişik şekillerde adlandırılmaktadır. Pazarlamanın 4 P'si (product, place, price, promotion – ürün, dağıtım, fiyat, satış çabaları) olarak da adlandırılan pazarlama karması bir işletmenin toplam pazarlama çabalarını ve arzını temsil eder. Pazarlamanın temel işlevi, seçilen hedef pazarın özellikleri ile uyumlu bir karma oluşturmaktır. Bu nedenle pazarlama karması, pazarlama işlevinin başlıca karar alanı olarak kabul edilir (Cemalcılar,1999:6). Pazarlama karmasına ilişkin açıklamalar aşağıda özetlenmektedir:

**a) Ürün :** Pazarlama işlevi, tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun, onları tatmin edecek ürünlerin geliştirilmesinde önemli rol oynar. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar, hedef pazarın özelliklerini sürekli araştırma ve ürüne ilişkin beklentilerini öğrenme şeklinde olabileceği gibi, yeni beklentileri karşılamaya dönük yeni ürünlerin geliştirilmesi şeklinde de olabilir.

**b) Dağıtım:** Genel olarak dağıtım, üretimi tamamlanmış ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasını ifade eder (Hacıoğlu, 1991:57). Konaklama işletmelerinde dağıtım fonksiyonu, endüstri işletmelerindekinin tersi yönde işlemektedir. Başka bir deyişle, ürün müşteriye değil, müşteri ürüne ulaştırılmaktadır. Konaklama işletmelerinde, dağıtım doğrudan olabileceği gibi, seyahat acentası ve tur operatörleri aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleştirilebilmektedir.

**c) Fiyat:** Üretilen ürünler için hem işletme amaçlarını gerçekleştirecek hem de tüketicilerin ödeyebilecekleri bir fiyatın belirlenmesi pazarlama işlevinin görevidir. Fiyat, hizmetlerin değerlendirilmesinde bir kalite ölçütü olarak ele alınırken; hizmetlerin kendine özgü yapısı da fiyatı belirlemeyi zorlaştırmaktadır (Öztürk,1998:61).

#### **d) Satış Çabaları**

Konaklama işletmelerinde satış çabaları, kişisel satış, reklam ve tutundurma gibi faaliyetlerden oluşur. Bazı kaynaklarda halkla ilişkiler işlevi de bu karma içine sokulmaktadır. Bunun temel nedeni, bu işletmelerde halkla ilişkiler işlevinin genellikle pazarlama bölümünün altında gerçekleştirilmesidir.

#### **1.3.6.2. Pazarlama İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Müşterileri tatmin edebilmenin yolu, öncelikle onların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin ne olduğunu belirlemekten geçer. Bu ise, pazarlama araştırmaları ya da pazar araştırması çalışmaları aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda işletme içinde uygulanan “müşteri anket”leri önemli bir veri kaynağıdır. Anketler aracılığıyla elde edilen veriler ışığında, müşterilerin işletmeyi, sunulan ürünleri, uygulanan fiyat stratejisini, tutundurma çabalarını vb. pek çok uygulamayı nasıl gördükleri, bu konudaki algılamalarının ne olduğu belirlenebilmektedir. Bu,

işletmenin, müşteri açısından sahip olduğu imaja ilişkin bilgi sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca, bu bilgiler ışığında, mevcut kurumsal imajı geliştirebilmek için neler yapılabileceği de ortaya çıkmış olur.

Öte yandan pazarlama araştırmaları ile konaklama işletmesinin bütünsel olarak görünümü hakkında bilgi edinilebilir. Bununla ilgili olarak, işletmenin yerleşim alanı ve çevresi, binalar, binaların mimari yapısı, işletmenin dekorasyonu, işletmenin logosu, ismi, araç, gereç ve kullanılan diğer malzemelerin görünümü, işgörenlerin kıyafeti vb. pek çok konuda bilgi edinilebilir. Bu bilgiler çeşitli aşamalarda –işletmenin kuruluş aşamasında ve faaliyet gösterirken- elde edilebilir ve yapılacak çalışmalara yön verebilir. Örneğin, işletmenin daha kuruluş ve konumluk yerinin seçimi sırasında bir pazar araştırması yapılabilir ve müşterilerin bu kuruluş ve konumluk yeri için ne düşündükleri öğrenilebilir. Benzer şekilde işletmenin mimari yapısı hakkında ya da odaların dekorasyonu konusunda da müşterilere başvurulabilir. Ayrıca, bu çalışmalar işletme faaliyete geçtikten sonra devam ettirilebilir ve müşterilerin görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikleri gerçekleştirilebilir. Müşterilerin görüşleri doğrultusunda, konaklama işletmesinin görünümünün belirlenmesi, arzu edilen kurumsal imaja ulaşılabilmelerini kolaylaştıracaktır.

Pazarlama karmasındaki öğelerin kurumsal imaj üzerinde etkileri şöyle özetlenebilir. Pazarlama bölümü, yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, planlanan ve arzu edilen kurumsal imaja uygun hizmetlerin (servis, odaların dekorasyonu vb.) üretilmesini sağlar. Fiyat ise, kurumsal imajı yansıtan bir başka unsurdur. Konaklama işletmelerinde, genellikle aynı bölge ve aynı sınıftaki işletmelerin fiyatları birbirine yakındır. Olumlu bir kurumsal imaja sahip işletmeler, fiyatlarını diğer işletmelere göre daha yüksek bir seviyeye çekebilirler. Ayrıca bazı ürünler, işletmenin ya da ürünlerinin itibarını güçlendirmek için yüksek fiyatla fiyatlandırılmaktadır. Bu durumda yaratılmak istenen imaj, yüksek kalite yüksek fiyat şeklinde olabilir (İslamoğlu, 1999:384).

Konaklama işletmelerinde doğrudan dağıtım fonksiyonu kullanılacaksa, işletmenin imajına uygun bir dağıtım fonksiyonunu yerine getirmek kurumsal imajın bütünlüğü açısından önemlidir. Ancak turizm sektörünün özelliğinden



dolayı, konaklama işletmelerinde ağırlıklı olarak dolaylı dağıtımdan yararlanılmaktadır. Dolaylı dağıtım, seyahat acentaları ve tur operatörleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İçinde konaklama hizmetini de bulunduran paket turları üreten ve bunları pazarlayan seyahat acentaları ve tur operatörleri, konaklama işletmelerinin kurumsal imajlarının oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu araçlar, müşterilere paket turlar içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin tanıtımını yaparlar. Dolayısıyla işletmenin imajının belirlenmesinde, bu işletmelerin etkisi önemlidir. Binlerce km uzaktaki müşterilerle işletmeyi birleştiren bu araçlar, dağıtım fonksiyonunu yerine getirme görevini iyi yaptıkları taktirde, kurumsal imaj da olumlu yönde etkilenecektir.

Bir başka pazarlama karması olan satış geliştirme çabaları kapsamında ele alınan, kişisel satış, reklam ve tutundurma faaliyetlerinin altında olumlu bir kurumsal imaj yaratma yoluyla, satışları artırma amacı yatar. Bu tekniklerle hem işletmenin hem de ürünlerin tanıtımı yapılmaktadır. İşletme ve ürünler iyi tanıtılabildiği ölçüde, kurumsal imaj da bundan olumlu yönde etkilenecektir.

Sonuç olarak, pazarlama işlevi ile işletmenin var olan kurumsal imajını belirlemeye ve arzu edilen kurumsal imajın oluşumuna ilişkin değerli veriler sağlandığı söylenebilir.

### **1.3.7. Muhasebe İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.7.1. Muhasebe İşlevi**

Konaklama işletmeleri, öz kaynaklarını ve borçlanarak elde ettikleri fonları aktiflerinde yer alan kalemlere yatırırlar. Faaliyet dönemi içinde meydana gelen mali nitelikteki olaylar, konaklama işletmelerinin sahip oldukları varlıklar ve bu varlıkların edinilmesinde kullanılan kaynaklar üzerinde değişmelere yol açmaktadır. Muhasebe işlevi söz konusu mali nitelikteki olayları para birimi üzerinden kayıtlara geçirmek, sınıflandırmak ve mali tablolar hazırlama faaliyetlerini içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:354). Buradan hareketle muhasebe işlevi, işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişme yaratan ve para ile ifade edilen mali nitelikteki işlemlere ait bilgileri, kaydetmek,

sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurumlara raporlar halinde sunan bir bilgi sistemidir. İşletmenin dili görevini yerine getiren muhasebe, işletme karının yada zararının nasıl oluştuğunu ve bu süreçte işletmenin kaynak ve varlık yapısının nasıl etkilendiğini bilgi kullanıcılarına açıklar ( Celil Çakıcı vd., 2002:171).

Konaklama işletmelerinde muhasebe işlevleri daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Şimşek,1998:277):

- İşletme yöneticilerine alacakları kararlarda yol göstermek;
- İlgililere (kredi kurum ve kuruluşlarına, işletme ortaklarına, işletmenin hisse senedinin veya tahvillerini alacak olanlara, maliye örgütüne) işletme hakkında gerekli bilgiyi sağlamak;
- İşletme çalışanlarının işletme amaç, plân ve programları doğrultusunda çalışmalarını temin etmek.

Konaklama işletmelerinin muhasebe birimleri söz konusu işlevleri yerine getirebilmek amacıyla aşağıdaki işleri yapar (Şimşek, 1998:277):

- Yapılan işlerin kayıtlarını tutar;
- Mali durum tablolarını düzenler;
- Üretilen mal veya hizmetlerinin maliyetini hesaplar;
- İşletme bütçesini hazırlar;
- Muhasebe denetimi yaparak, işletmenin hedeflenen işlemleri ile gerçekleşen işlemleri arasındaki rakamsal farklılıkları araştırır ve gerektiğinde düzeltici eylemlerde bulunur.

### **1.3.7.2. Muhasebe İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Muhasebe işlevinin kurumsal imaj üzerindeki etkisi muhasebenin temel kavramları ile açıklanabilir. Muhasebe sistemini oluşturan bu kavramların büyük çoğunluğu kurumsal imajla yakından ilişkilidir. Aşağıda bu kavramlardan özellikle kurumsal imajla yakından ilişkili olanları hakkında bilgi verilerek,

kurumsal imajla ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır: (Sevilengül, 1998:22-2; Kotar, 1996:222-227)

**a) Sosyal Sorumluluk Kavramı:** Sosyal sorumluluk kavramı, muhasebe organizasyonunda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında, belli kişi veya gurupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi, başka bir deyişle bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılmasını gereğini ifade eder. Dolayısıyla, muhasebe işlevlerinde bu sorumluluğun gereğini yerine getiren konaklama işletmelerinin kamuoyunda iyi bir imaja sahip olacağı söylenebilir.

**b) Kişilik Kavramı:** Bu kavram, işletmenin de bir kişiliğe sahip olduğunu anlamına gelmektedir. Tıpkı bir insan gibi bir kişiliğe sahip olan işletme, ilgili diğer kişilerden alacaklı olur veya onlara borçlanır. İyi bir kurum imajına sahip olmak isteyen bir işletme, muhasebe işlemlerinde diğer kişilere karşı sahip olduğu bu kişiliğin gereğini en iyi şekilde yerine getirmelidir.

**c) İşletmenin Sürekliliği Kavramı:** Bu kavram, işletmenin faaliyetlerini bir süreye bağlı olmaksızın sürdürülebileceğini ifade eder. Böylece, işletmenin devamlılığı işletme sahiplerinin ya da hissedarların yaşam sürelerine bağlı olmamaktadır. Tıpkı muhasebe işlemlerinde olduğu gibi işletmenin sürekliliği, imajının da sürekli olacağı gerçeğini beraberinde getirmektedir. Bu yüzden işletme karlı bir işletme imajına sahip olmak için faaliyetlerini sürdürmeye çabalamalıdır.

**d) Dönemsellik Kavramı:** Bu kavram, işletmenin sürekliliği kavramı uyarınca sınırsız kabul edilen ömrünün, belli dönemlere bölünmesi ve her dönemin faaliyet sonuçlarının diğer dönemlerden bağımsız olarak saptanmasıdır. Böylece işletme ile ilgilenen taraflar dönemler itibariyle işletmenin durumunu değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmelerin sonucunda ise, işletme, başarılı/karlı yada başarısız/ zarar eden bir işletme imajına sahip olabilmektedir.

**e) Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı:** Bu kavram, muhasebe kayıtlarının gerçek, doğru ve geçerli belgelere dayandırılması ve muhasebe

kayıtlarına esas alınacak yöntemlerin seçilmesinde tarafsız ve önyargısız davranılması gerektiğini ifade eder. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde olumlu bir kurum imajının var olması ve sürdürülmesi, muhasebe işlemlerinde bu kavramın gereğini yerine getirilmesiyle ilişkili olmaktadır.

**f) Tutarlılık Kavramı:** Tutarlılık kavramı, muhasebe uygulamaları için seçilen muhasebe politikalarının birbirini izleyen dönemlerde değiştirilmeden uygulanması gerektiğini ifade eder. Bu kavramın temelinde, işlemlerde bir örnekliliğin sağlanması, böylece işletmeye ait ekonomik ve mali durumu ve faaliyet sonuçları ile ilgili tespitlerde kararlılığın korunması yatar (Kotar,1996:224). Geçerli nedenlerin bulunduğu durumlarda, uygulanan muhasebe politikaları değiştirilebilir. Ancak bu değişikliklerin ve bunların parasal etkilerinin açıklanması gerekir (Sevilengül, 1998:25). Dolayısıyla bu işletmeler muhasebe politikalarında tutarlılıklarını sağlayabildikleri ölçüde ve değişiklik durumlarında mali tablolarında gerekli açıklamaları yaptıkları takdirde kamuoyunda tutarlı ve güvenilir bir işletme imajına da sahip olabileceklerdir.

**g) Tam Açıklama Kavramı:** Mali tabloların, bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olmasını ifade eden bu kavram, işletmenin bu kişi ve kuruluşlara karşı ahlaki sorumluluğu ile ilgilidir. Kurum imajının olumlu olabilmesi, işletmenin kamuoyunun bilgisine sunduğu mali tablolarda bu kavramın gereğini tam olarak yerine getirmesine bağlıdır.

### **1.3.8. Finansman İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.8.1. Finansman İşlevi**

Finansman işlevi, işletmenin gereksinim duyduğu fonları en uygun koşullar ile sağlamak, bu fonları korumak ve etkin olarak kullanımını sağlamak için yürütülen faaliyetlerdir (Büker, 1997:2).

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında finansman işlevinin önemi her geçen gün artmaktadır. Finansman işlevinin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin yatırımları için gerekli olan varlıkların seçimi

- Bu varlıklara yatırılacak olan toplam fon (kaynak) miktarının belirlenmesi

- Bu yatırılacak fonların nasıl ve hangi kaynaklardan sağlanacağını kararlaştırılması

Finansman işlevinin bu sayılan amaçları dışında bir diğer amacı ise, işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkarmaktır.

Finansman işlevi kapsamına giren konular ise şu şekilde sıralanabilir (Ceylan, 2000:3-5):

#### **a) Finansal Analiz**

İşletmelerde finansal analiz, tutarlı kararların alınabilmesi açısından ilk basamağı oluşturmaktadır. Buradaki temel amaç, işletmenin finansal açıdan mevcut durumunu ortaya koymaktır.

#### **b) Finansal Planlama ve Denetim**

İşletmelerde nakit giriş ve çıkışlarının miktar ve zaman bakımından uyumlu olması, işletmenin başarısı için zorunludur. Bunun sağlanması ise, finansal planlama ile mümkündür. Finansal planlamanın amacı, gelecekte gereksinim duyulacak fonları belirlemek ve bu fonların etkili bir şekilde kullanımını sağlamaktır. Bu çerçevede, nakit bütçesi, tahmini bilanço ve gelir tablosu ve fizibilite raporu vb. hazırlanır. Finansal denetim ise finansal planlamanın ne ölçüde başarı ile gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik faaliyetlerdir. Böylece plandan sapmalar ve bunların nedenleri ortaya konabilir. Ayrıca ne gibi düzeltici faaliyetlerin uygulanabileceği de belirlenebilir.

#### **c) Fonların Sağlanması**

İşletmelerde nakit girişleri nakit çıkışlarından az olduğu durumlarda, aradaki fark genellikle işletme dışındaki kaynaklardan karşılanmaktadır. Bu çerçevede, ihtiyaç duyulan fonlar, bankalardan, üçüncü şahıslardan, işletmelerden ya da sermaye piyasalarından sağlanabilir. Burada önemli olan, ihtiyaç duyulan fonların yeterli düzeyde, zamanında ve ucuz maliyetle sağlanmasıdır.

#### **d) Fonların Yatırımı**

Fonların yatırımı ile anlatılmak istenen, elde edilen fonların en etkin şekilde kullanımını sağlamaktır. Bu çerçevede elde fonların kasada mı tutulacağı yoksa döner ve sabit varlıklara mı yatırılacağına karar verilir.

#### **1.3.8.2. Finansman İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

İşletmelerin faaliyette buldukları alanlarda başarılı olması, verimli ve etkili olması tek başına yeterli değildir. İşletmeler izledikleri politikaları ve sundukları ürünleri hedef kitlesine duyurmalıdırlar. Bu hedef kitleden biri de finansman kuruluşlarıdır. İşletmeler gerek kuruluş aşamasında gerekse işletme aşamasında fona ihtiyaç duyarlar ve fonların uygun koşullarda kullanımı ile karlarını artırır. İşletmeler, ihtiyaç duydukları bu fonları, finans piyasasından elde ederler. Güçlü bir imaja sahip olan kuruluşlar, piyasalardan daha kolay fon sağlarlar. Bunun tersi olarak, olumsuz bir imaja sahip olan işletmeler ihtiyaç duyduğu fonları elde etme güçlük çekerler (Wells ve Spinks, 1999:109). Buradan hareketle, finans piyasalarında aktif olarak yer alan aktörlerin (ticari bankalar, hissedarlar, kredi kuruluşları vb.) kurumsal imajı iyi olmayan bir kuruluşa fon sağlamaya istekli olmayacaklarını göz önünde bulundurmak gerekir (Okay ve Okay, 2001:235).

Bir işletmenin başarısı, ihtiyaç duyduğu kaynakları çevresinden çekme kabiliyetine de bağlıdır. Bu kaynaklardan en önemlisi de sermayedir. İşletmeler hisse senetlerini satmak, bonolar çıkararak ve finansal kuruluşlardan borç para bularak değişik biçimlerde fon sağlamaktadırlar. İyi bir imaj için bazı konulara dikkat edilmesi gerekir. Örneğin, hisse senedinin fiyatı onun geçerliliğini göstermektedir. Hisse senedinin fiyatının fazla olması veya gereğinden düşük olması işletmenin imajını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda hisse senedi fiyatının işletmenin şimdiki ve gelecekteki kurumsal imajla ilgili beklentilere göre fiyatlandırılması, büyüme için gereken mali kaynakların daha kolay biçimde bulunmasını sağlayacaktır (Okay ve Okay, 2001:340). Hisse senedi sahiplerinin hisselerini satmayıp ellerinde tutmaları, işletmenin el değiştirmemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Hissedarların kuruluşlarına karşı

gösterdikleri sadakat işletmenin imajının saygınlığı bakımından çok önemlidir. Hissedarların sadakatlerini korumaları ve kuruluşa karşı güvenlerini devam ettirebilmeleri için sürekli olarak bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Okay ve Okay, 2001:344). Hissedarlarını düzenli olarak bilgilendiren ve bununla beraber doyurucu karlar veren işletmeler, piyasadaki saygın imajlarını koruyabileceklerdir.

Bir konaklama işletmesinin hedef grupları içerisinde yer alan finans kuruluşları ile iyi ve düzenli bir ilişki içinde bulunması, kurumsal imaj açısından oldukça önemlidir. Bu finans kuruluşları içerisinde önemli bir yere sahip olan bankalardan alınan kredilerin zamanında ve tam olarak ödenmesi, işletmenin imajının zedelenmemesi açısından önemlidir.

### **1.3.9. İnsan Kaynakları İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.9.1. İnsan Kaynakları İşlevi**

İnsan kaynakları, işletmedeki tepe yöneticisinden en alt kademe işgörene kadar tüm çalışanları ifade eder. İşletmeler bu kaynağı en etkili ve verimli şekilde değerlendirerek rekabette üstünlük elde etmeye çalışırlar (Bingöl, 1998:2). Bu çerçevede insan kaynakları işlevi, örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili bir işletme işlevi olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000:8).

İnsan kaynakları, İngilizce 5M (machine, money, material, management, man -makine, para, materyal, yönetim, insan), bazı kaynaklarda 6M -Minutes (time) ilavesi ile- (Jayawardena, 2000:67) olarak belirtilen girdilerden biri ve hepsinden önemli olanıdır (Sabuncuoğlu, 2000:3). Emek-yoğun yapısı ile konaklama işletmelerinde bu girdi çok daha fazla önem kazanmakta ve bu nedenle bu işletmelerde insan kaynakları işlevinin önemi giderek daha fazla artmaktadır.

Konaklama işletmelerinde, insan kaynakları işlevinin temel amaçları şunlardır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:8):

- Nitelikli işgücü için çekici bir ortam yaratabilmek

- Başarılı işgücünü işletmede tutabilmek
- İnsan kaynaklarını güdülemek

Bu amaçları gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken insan kaynakları işlevleri ise aşağıda açıklanmaktadır:

**a) İnsan Kaynakları Planlaması:** İnsangücü, işgücü planlaması olarak da adlandırılan bu işlevin temel amacı, işletmede gelecekte ihtiyaç duyulacak işgörenlerin sayısını ve niteliğini tahmin etmektir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:10).

**b) İş Analizi:** İş analizi, bir işin niteliği, inceliği,gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır (Sabuncuoğlu, 2000:54). Bu çalışmanın sonucunda, örgütte yürütülen tüm işlere ilişkin iş tanımları ve iş gerekleri geliştirilir ( Hacıoğlu vd, 2002:5).

**c) İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme:** Bu işlev, aday arama ve bulmayla başlayan ve adayın işe kabulü ve yerleştirilmesi ile son bulan bir dizi faaliyetin bütünüdür (Özçelik, 2000:801).

**d) İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi:** İşgören eğitimi, iş ile ilgili yetkinliklerin işgören tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabaları ifade eder. Bu etkinlikler, başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içerir (Noe, 1999:4).

Geliştirme ise, işgörenin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, örgüt içindeki yerini anlayabilmesi ve yönetim yeteneğini yükseltebilmesi için yürütülen faaliyetlerdir (Ülker, 1999:454). Eğitim ve geliştirme işlevi, kişinin daha çok kendini bulması, kavraması ve başarıya yeteneklerini geliştirmesiyle ilgilidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:10).

**e) Performans Değerlemesi:** Performans değerlendirme, örgütlerde bireysel başarının sağlıklı ve adil standartlar ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performans (başarı) düzeyinin artırılması yoluyla örgütsel etkinliğin yükseltilmesi yönündeki çabalar bütünüdür (Uyargil, 1994:3).



**f) Ücret ve Maaş Yönetimi:** Ücret ve maaş yönetimi, iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Bingöl, 1998:354).

**g) Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetimi:** Mesleki sağlık ve güvenlik yönetimi, tüm çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevresinin ve üretilen mal ve hizmetlerin yarattığı sağlığa ve güvenliğe aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakabilecek risk faktörlerinin önlenmesi ve çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi yoluyla huzurlu ve güvenilir bir çalışma ortamının yaratılmasıdır (Bingöl, 1998:423).

**h) Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi, çalışma yaşamına ilişkin, yeni bir işe girme, transfer, yükseltme ve diğer örgütlere geçme gibi mesleki tercihleri içermektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:211).

**i) Çalışma İlişkileri Yönetimi:** İşçi-işveren ilişkilerini düzenlemek ve bu ilişkilerin gerek bireysel gerekse toplu ilişkiler düzeyinde sağlıklı bir şekilde yürütülmesi amacıyla mevcut çalışma yasaları ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun hareket edilmesini sağlamak, örgüt içindeki sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir şekilde düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek, çalışma ilişkileri yönetimi kapsamına girmektedir (Adal, 2000:445-446).

**i) Özlük İşleri:** İşgörenin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemleriyle çalışma düzeninin sağlanmasına yönelik işlemleri kapsar.

### **1.3.9.2. İnsan Kaynakları İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkileri**

İşletme başarısının temelde insana dayandığı konaklama işletmelerinde, insan kaynakları işlevinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu rol aynı zamanda kurumsal imaj açısından da önemlidir.

İlk olarak insan kaynakları planlaması çerçevesinde, kurumsal imaja

yönelik amaçlara ulaşabilmek için hangi nitelikte ve nicelikte personele ihtiyaç duyduğumuzu belirleyebiliriz.

Benzer şekilde iş analizi uygulamaları çerçevesinde işgörenlerin kurumsal imaj açısından yerine getirmeleri gereken görevler ve taşıdıkları sorumluluklar belirlenebilir. Aynı zamanda belirlenen iş gerekleri yardımıyla işgörenlerin kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış açısından sahip olmaları gereken nitelikler de ortaya konabilir.

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme süreci yardımıyla iş gereklerine en uygun personeli istihdam etme olanağı yaratılabilir. Bu süreç içerisinde yer alan aday bulma aşamasında gereksinim duyulan işgörenler ya işletme içi ya da işletme dışı kaynaklardan bulunmaya çalışılır. İşletme içi kaynaklardan işgören bulunması, ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması yanında kurumun imajı açısından da tercih edilen bir yoldur. Nitekim, işletmede çalışan işgörenler kurum kültürünü daha iyi bilirler ve kurum imajı açısından üstlendikleri görev ve sorumluluklarının farkındadırlar. Ayrıca, işletmeye sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o işletme için kamuoyunda olumsuz bir imaj oluşabilir (Sabuncuoğlu, 2000:76). Öte yandan, içeriden işgören sağlanması, seçme sürecinin niteliğini artırır. Çünkü işletme kendi işgörenlerinin zayıf ya da güçlü yönlerini daha iyi değerlendirebilir. Terfi politikası, kendini geliştirmek isteyen yetenekli kişilerin işletmeye bağlılıklarını artırır (Yüksel, 2000:104). İşletmeye bağlı işgörenler, kurumun imajının saygınlığını artıran en önemli faktörlerden biridir.

İşletmede iç kaynaklardan işgören bulunamıyorsa, işletme dışı kaynaklara başvurmak gerekecektir (Sabuncuoğlu, 2000:78). Dış kaynaklardan işgören sağlanmasında kullanılan araçlardan biri olan duyurma (ilan verme) başlı başına bir kurumsal imaj yaratma ve geliştirme aracı olarak kullanılmaktadır. İş arayanlar için büyüklükleri, sağladığı olanaklar, işgörenler açısından geleceğe dönük terfi veya benzeri olanakları bilinen işletmeler ilan yoluyla seçim havuzlarını oluşturmanın dışında kalan nedenlerle de ilan vermektedirler. Bu nedenlerden en önemlisi kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmaktır (Erdoğan, 1991:37). Verilen ilan geniş kitleleri etkileyecek biçimde

bir prestij ilanı ise, işletmenin unvanı ilanının genel düzenlemesi içinde büyük bir yer tutacaktır (Erdoğan, 1991:38). Böyle bir ilanda işletmenin adı ve adresi açıkça belirtileceğinden, hem adayların işletmeye güven duymaları sağlanabilir hem de işletmeyi tanıtım fırsatı yaratılmış olur (Sabuncuoğlu, 2000:80). Öte yandan sık sık işgören bulma konusunda ilan vermenin, kurumsal imaj açısından olumsuz bir imaj yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir. Bu ilanlar bir süre sonra, yanlış algılanabilir. İşletmenin çalışma koşulları ve işletme atmosferine ilişkin olumsuz değerlendirmelere neden olabilir.

Konaklama işletmeleri, ayrıca doğrudan başvuru yoluyla da işgören sağlamaktadırlar. Doğrudan başvuru yoluyla, sadece adı duyulan bir işletmenin, gözle görülmesi adayın işletme hakkında değerlendirmelerini de etkileyecektir. Bu durum, kurumsal imajı olumlu ya da olumsuz açıdan etkileyebilir.

Adaylarla yapılan iş görüşmesi aşaması da kurum imajı açısından önemli bir aşamadır. Görüşmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak ki bu, iyi bir imaj için önem taşıyan işgörenlerin işletmeye kazandırılması için önemlidir. İkincisi ise, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermektir. Bu, işletmenin halkla ilişkiler politikasına önemli katkılar sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:95). Ayrıca uygulanan görüşme tekniklerinin, işletmenin halkla ilişkilerini de etkileyeceği bir gerçektir. İş için başvuran bir kişinin, seçim görevlisi ile yaptığı görüşme sonunda, işe alınmasa bile söyleyebileceği; “ne kadar iyi bir kuruluş, orada çalışmayı çok arzuldum” sözü, işletme için olumlu bir imaj yaratılmasında oldukça etkili olacağı açıktır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:130). Olumlu bir imaj yaratmak için dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli konuda, işe kabul edilsin edilmesin, mutlaka her türlü başvurunun nazikçe yanıtlanmasıdır. Eğer sonuç olumsuz ise, bunun nedeni açıklanmalı ve adaya başvurusu için teşekkür edilmelidir. Ayrıca adaya işletmede uygun bir boşluk oluşması halinde aranacağı da iletilmelidir. Bu tür bir işlem ve davranış, işletmenin halkla ilişkiler politikasının bir uzantısıdır (Sabuncuoğlu, 2000:105).

Benzer şekilde, işgören eğitimi ve geliştirilmesi işlevi çerçevesinde işgörenlerde kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış

boyutunda arzu edilen değişiklikler yaratılabilir ve istenen davranışlar oluşturulabilir.

Performans değerleme sistemine, kurumsal imaja ilişkin kriterler de eklenebilir. Böylece, işgörenlerin kurumsal imaja yönelik başarıları değerlendirilebilir. Bu şekilde başarılı olan işgörenler ödüllendirilebilirler. Öte yandan yapılan değerleme sonucunda başarısız olan bireylerin yetersiz yönleri kendilerine iletilerek gelişmeleri ve motivasyonları sağlanmaya çalışılmalıdır.

### **1.3.10. Halkla İlişkiler İşlevi ve Kurumsal İmaj**

#### **1.3.10.1. Halkla İlişkiler İşlevi**

Halkla ilişkiler konusunda bir çok tanım mevcuttur. Halkla ilişkiler nedir? sorusu, ise sadece ilgili kişiler için değil, konunun uzmanlarınca da yanıtı aranan bir soru olma özelliğini yıllardır korumaktadır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Halkla ilişkiler, kuruluş ile onun karşısındaki hedef kitle arasında karşılıklı çıkara dayalı ve sağlıklı bir iletişim kurulması ve bunun sonucunda da kamuoyunun ilgili kesimlerinde kuruluş hakkında olumlu bir imaj ve destek yaratılmasıdır (Asna, 1998:7).

- Halkla ilişkiler, örgüt ile kamuoyu arasında iyi niyeti ve karşılıklı anlayışı oluşturmak ve bunu korumak amacıyla yürütülen planlı ve sürekli çabalar bütünüdür (Kitchen,1993:54; Panigyrakis ve Veloutsou, 1998:72).

- Halkla ilişkiler, örgüt ile onun başarısı ya da başarısızlığında etkili olan çevresi arasında, her iki tarafa da faydalı olacak karşılıklı anlayış ortamını tanımlamaya, kurmaya ve sürekliliğini sağlamaya yönelik bir yönetim fonksiyonudur (Kitchen, 1996:5; Kitchen ve Papasolomou, 1997:72).

- Karakoç'a göre halkla ilişkiler, işletme ile etkileşimde bulunduğu gruplar arasındaki karşılıklı beklentileri, iki tarafı da doyuma ulaştıracak biçimde karşılamaya yönelik, tanıma, iyileştirme, etkinliklerle tanıtma ve duyurma çabalarından oluşan bir yönetim görevidir (Karakoç, 2002:8).

Yapılan tanımlardan hareketle, işletmelerdeki halkla ilişkiler işlevinin

başlıca unsurları aşağıdaki şekilde görülebilir (Karakoç, 2002:8-9):

**Hedef Kitle:** İşletmenin etkileşimde bulunduğu gruplardır.

- **Amaç:** İşletme ile hedef kitle arasındaki karşılıklı beklentileri (anlayış, ilgi, güven, saygı, destek, işbirliği vb.), iki tarafı da doyuma ulaştıracak biçimde karşılamaktır.
- **İşlevler:** Tanıma, iyileştirme, etkinliklerle tanıtma ve duyurmadan oluşmaktadır.
- **Nitelik:** Halkla ilişkilerin bir yönetim görevi olmasıdır.

İşletmeler açık bir sistem olmalarından dolayı, çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir. Bu nedenle de, çevrelerini tanımak, çevrenin desteğini almak ve bunu sürekli hale getirmek, ayrıca çevre ile olan ilişkilerini geliştirmek durumundadırlar. Günümüzde özellikle kamuoyunun güç kazandığı toplumlarda, işletmelerin kamuoyunun desteklemediği ya da inanmadığı faaliyetleri yürütmeleri neredeyse olanaksız hale gelmiştir. Öte yandan küreselleşmenin de bir sonucu olarak ekonomik, siyasal, hukuksal ve toplumsal yapı gibi çevresel faktörleri sürekli ve hızla değişen konaklama sektöründe, işletmeler halkla ilişkiler çalışmalarına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Uzun, 2000:34).

Son yıllarda, toplumun işletmelerden beklentileri ve işletmeler üzerindeki yaptırım gücü arttıkça, işletmelerin topluma karşı tutum ve davranışları değişmekte ve yeni sosyal sorumluluklar yüklenmek ya da mevcut sorumluluklarını gözden geçirmek durumunda kalmaktadırlar (Özgen, 1994:69). Bu noktada halkla ilişkiler işlevi, işletmelere önemli katkılarda bulunmaktadır (Moss, Warnaby ve Thame, 1996:69).

#### **a) Halkla İlişkilerin İlkeleri**

Halkla ilişkiler faaliyetleri yerine getirilirken uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır( Karakoç, 2002:25-32; Bülbül, 1998:17-19; Yatkın, 2003:17-20):

**-Doğruluk:** Doğruluk ilkesi, halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında hedef

kitlelere yalnızca doğru ve gerçek bilgilerin verilmesi; yalan, yanlış bilgilerin ise verilmemesi gerektiğini vurgular.

**-Açıklık:** Halkla ilişkiler uygulamalarında açık olma, özenle uygulanması gereken ilkelerin başında gelmektedir.

**-Saygınlık:** Halkla ilişkilerde saygınlık ilkesi, hedef kitlelere gönderilen mesajların dikkate değer, inandırıcı, güvenilir ve tutarlı olması gerektiğini vurgulayan bir ilkedir. İletilerin içeriği ve gönderilme biçimi de hedef kitlede saygı yaratacak nitelikte olmalıdır. Bu saygıyı yaratabilmenin ön koşulu ise, hedef kitleye önem verildiği ve saygı duyulduğunun hissettirilmesidir.

**-İki Yönlü Süreç Olma:** Halkla ilişkiler, tek yönlü olmayan, hedef kitlesi ile karşılıklı iletişime dayanan iki yönlü bir süreçtir.

**-Süreklilik:** Bu ilke gereği, halkla ilişkiler çabaları belirli bir sistem dahilinde kesintisiz olarak sürdürülmelidir.

**-Yineleme İlkesi:** Reklamcılıkta ve propaganda da olduğu gibi, hedef kitlelere gönderilen iletilerin sürekli olarak yinelenmesi gerekir.

**-Sabırlı Olmak:** Halkla ilişkiler, sonuçları uzun zaman diliminde alınan bir çalışma biçimidir ve sabırlı bir bekleyişi gerektirir.

**-Yaygın Sorumluluk:** Halkla ilişkiler uygulamalarında sorumluluk tabandan tavana, tavandan tabana dek her kademeye uzanmaktadır. İşletmelerde çalışan işgörenlerin tümü, buldukları pozisyonlar, görevleri ve yetkileri ne olursa olsun halkla ilişkiler uygulamalarından sorumludurlar.

**-Hak Etmek:** Hak etmek ilkesi, hedef kitlenin ilgisini, olumlu düşüncesini, güvenini ve desteğini kazanmak isteyen bir işletmenin, öncelikle kazanmak istediklerine yaşar bir konumda olması gerektiğini ifade eder.

## **b) Halkla İlişkilerin Amaçları**

Halkla ilişkiler işlevi, işletmedeki diğer işlevler gibi, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik halkla ilişkilere özgü amaçları bulunan bir işlevdir. İşletmelerde halkla ilişkilerin amacı, karşılıklı olarak iki yönlü iletişime dayalı, sosyal sorumluluğu içeren bir işleyişle kamuoyu oluşturmak ve böylece işletme

ile kamuoyu arasında işbirliği sağlamaktır. Bu noktada halkla ilişkiler aşağıdaki dört noktada işletmeye önemli katkılarda bulunmaktadır (Gökçe, 1993:102-103):

- Kamuoyunda, işletmeye yönelik bir destek ve güven yaratmak; bunun için olumlu bir kurumsal imaj oluşturmak;
- İşletmenin hizmet politikalarının kamuoyu beklentileri doğrultusunda geliştirilmesini ve bu yönde uygulanmasını sağlamak;
- İşletme ve kamuoyunun bütünleşmesini sağlamak;
- İşletme amaçlarının işletme çalışanları tarafından benimsenmesini sağlamak.

### **1.3.10.2. Halkla İlişkiler İşlevinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Halkla ilişkiler işlevine ilişkin tüm bu açıklamaların ışığında, bu işlevin kurumsal imajla ilişkisi kolaylıkla açıklanabilir. İşletmede kurumsal imajı oluşturma ve iyileştirmeden doğrudan sorumlu olan tek işlev halkla ilişkiler işlevidir. Bu noktada halkla ilişkilere ilişkin şu tanım bu işlevin kurumsal imaj açısından taşıdığı önemi desteklemektedir: “Halkla ilişkiler, işletmenin içerisinde bulunduğu yakın ve uzak çevresindeki hedef kitleler ile etkileşimi sağlamak ve olumlu ve saygın kurumsal imaj yaratmak amacıyla gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir”. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, halkla ilişkiler, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için, kurumsal imaj oluşturmayı veya mevcut imajı pekiştirmeyi amaçlar. Bu amaçla da ilgili hedef kitlelerde, işletmeye ilişkin güven, anlayış, saygınlık ve sempati oluşturmaya çalışır (Tosun, 2000:34-37).

Söz konusu bu amaca erişmek için pek çok halkla ilişkiler faaliyeti yerine getirilir. Örneğin, işletmenin misyon ve hedefi belirlenip hedef kitlelere duyurulur. Ayrıca bu süreçte, çalışanlardan destek alınır ve onların bu çalışmalara katılımı sağlanır. Benzer şekilde işletme tarafından tanımlanmış olan değerler, normlar ve çeşitli politikalar (çevre politikası, insan kaynakları politikası ya da kalite politikası gibi) kamuoyuna duyurulur ve onlarla paylaşılır. Böylece işletmenin pek çok konuya bakış açısının hedef kitlelerce anlaşılması, onlar tarafından desteklenmesi ve hatta sahiplenilmesi sağlanabilir.

Kısacası halkla ilişkiler kurumsal kimlik ve imaj çalışmalarında “ilişki” kurucu rolü ile kurum ve çevresi arasında kilit bir görevde, vazgeçilmez bir unsur konumundadır (Akyürek, 2002a:77). Bu rolü ile halkla ilişkiler, önceden belirlenen stratejiler doğrultusunda, işletmenin tüm hedef kitleleriyle iletişiminin “doğru zamanda, doğru kitleye ve doğru ileti” ile gerçekleştirilmesini sağlar. Bunların dışında işletme halkla ilişkiler çabaları çerçevesinde, medya kuruluşları ile ilişkilerine önem verip, çeşitli etkinlikler organize eder ve işletme misyonuna uygun aktivitelere sponsorluk yapar. İşletme içindeki kurumsal kimlik uygulamalarını (kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış) koordine edip, denetler. İşletmenin kamuoyu ile iletişimini sağlayan tüm görsel ve basılı malzemelerde standardizasyonu sağlamak için aktif görev üstlenir ve faaliyet raporu, işletme broşürleri, işletme dergisi, tanıtım filmi, İnternet sayfası gibi çalışmaları gerçekleştirir. Ayrıca bu işlev aracılığıyla, işletme imajını geliştirecek reklam kampanyaları için ajanslarla ya da pazarlama bölümü ile birlikte çalışılır ve koordinasyon sağlanır.

Kısacası halkla ilişkilerin süreklilik gösteren, planlanmış ve örgütlenmiş yönetsel çalışmaları sonucunda, halkın ve ilgili grupların işbirliği, güven ve desteği kazanılarak, olumlu bir kurumsal imaj oluşturulabilir (Gürüz vd., 1998:14).

#### **1.4. Konaklama İşletmelerinde Halkla İlişkiler İşlevlerinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkileri**

Halkla ilişkiler işlevleri daha önce tanıma, iyileştirme, etkinliklerle tanıtma ve duyurma olarak belirtilmişti. Halkla ilişkilerin kendine özgü bu işlevlere, işletme işlevleri olan, yönetim ve örgüt işlevlerini de eklemek mümkündür. Sayılan bu işlevlerle, kurumsal imaj arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaktadır.

##### **1.4.1. Tanıma İşlevi ve Kurumsal İmaj**

Halkla ilişkilerde tanıma işlevi, işletmenin tanıtımı için gereken verileri ve halkla ilişkiler sorunlarını belirlemeye yönelik, araştırma, inceleme ve değerlendirme çabalarıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, tanıma işlevinin amacı, diğer halkla ilişkiler işlevlerinin ve işletme üst yönetiminin, hedef kitle ve işletme ile



iletişim kurma gibi konularda ihtiyaç duyduğu verileri sağlamak ve ayrıca hedef kitlede önemsenme duygusu yaratmaktır. Halkla ilişkilerde başlıca tanıma araştırmaları, işletme araştırması, hedef kitle araştırması, duyurma araştırması, tanıtım etkinlikleri araştırması olmak üzere dört grupta toplanabilir (Karakoç, 2002:144).

Daha önce de belirtildiği gibi, halkla ilişkilerin temel amacı, örgütün iyi bir imaja sahip olmasını sağlamaktır. Bunu sağlamanın ilk yolu, halkla ilişkiler çabalarına konu olan objenin ve bu obje ile ilgili çevrenin tanınmasıdır.

#### **1.4.1.1. İşletme Araştırması ve Kurumsal İmaj**

Her işletme kendini kamuoyuna iyi bir işletme olarak tanıtmak ister. Yapılan tanıtma faaliyetlerinin temelinde, kamuoyuna iyi bir işletme izlenimi verebilme amacını gerçekleştirmek yatar. Ancak, iyi bir kurumsal imaj, doğruluk ilkesi gözetilerek, işletmenin kendisini olmak istediği gibi değil, olduğu gibi tanıtması ile yaratılabilir. Bu nedenle de işletmenin kurumsal imajını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların neler olduğunu önceden belirlemesi önemlidir. Bu ise doğrudan "*kendini tanıma*" işlevi ile ilgilidir.

Nasıl ki bir insanın başkalarıyla sağlıklı bir ilişki kurması için, ilk önce kendisini tanıması gerekiyorsa, kuruluşların da hedef kitleleriyle sağlıklı bir iletişim oluşturmaları için kendilerini iyi tanımaları ve bunun için de kendileriyle ilgili araştırmalar yapmaları gerekmektedir. Halkla ilişkiler açısından araştırma aşaması, aynı zamanda bir durum analizidir. Özenli bir durum analizi, halkla ilişkiler çalışmalarının başarısını artıran bir faktördür.

Tanıma amacıyla yapılan halkla ilişkiler çabalarında ilk iş, tanıtımı yapılacak işletmenin yapısındaki ve işleyişindeki tanıtım sorunlarını belirlemektir. Örneğin, işgören devir hızının yüksek olduğu, iletişim sisteminde zayıflıkların ve yetki sorumluluk çatışmalarının yoğun olduğu bir konaklama işletmesinin, tanıtım çabalarında başarılı olması beklenmemelidir. Çünkü, işletmede çalışan işgörenler ve işletme ile ilgili olan gruplar, hedef kitledeki diğer gruplarla olan etkileşimlerinde ister istemez işletme ile ilgili sorunları yansıtacaktır. Bu durumda işletmenin hedef kitesine göndereceği olumlu imaj

yaratmaya yönelik mesajların inandırıcı olmayacağı açıktır (Karakoç, 2002:144).

İşletmeler kendilerini tanımak ve mevcut durumlarını ortaya koymak için araştırılacak konuları belirlemeli ve sorularını ortaya çıkarabilmelidir. Bunun için bir işletmenin, kendisi ve işlevleri ile ilgili bir takım sorular sorarak bazı noktaları açıklığa kavuşturması gerekir. Bu sorular şunlar olabilir (Okay ve Okay,2001:246-247):

• ***İşletmenin kurumsal imajı ile ilgili olarak;***

- ✓ Kurum kendi imajını ne şekilde tanımlamıştır? İstenilen imaj nasıldır? Mevcut imaj nasıldır? Hedef gruplardaki imaj farklılıkları nelerdir?

• ***İşletmenin faaliyeti ile ilgili olarak;***

- ✓ İşletme neyi, kim için ve hangi faydaları sağlayarak sunmaktadır?
- ✓ İşgören kapasitesi ve yetkileri nelerdir?
- ✓ Kuruluşun topluma karşı sorumlulukları nelerdir?

• ***Dağıtım unsuru ile ilgili olarak;***

- ✓ Faaliyetler hedef kitleye hangi yollardan ulaşmaktadır?
- ✓ İşletme hangi mekanlara sahiptir? Mekanlar ne şekilde düzenlenebilir?
- ✓ Faaliyetler hangi zamanlarda sunulmaktadır?
- ✓ Sunulan faaliyetlerin (hizmetlerin) üçüncü kişilere iletilmesinde kimin/kimlerin katkısı olmaktadır?
- ✓ Dış ve iç satış araçları kimlerdir? Motivasyon düzeyleri nedir?

• ***Finansman işlevi ile ilgili olarak;***

- ✓ İşletme finansmanını nasıl sağlamaktadır?
- ✓ Gerçekleştirilecek faaliyetlerin finansmanı, hangi kaynaklardan sağlanabilir? (Ek kaynaklar gerekli midir? Bağış, sponsorluk, para verenler gibi başka kaynaklara gereksinim var mıdır?)

• ***İşletmenin sorunları ile ilgili olarak;***

- ✓ İşletme, çözülecek olan sorunu ya da görevi şimdiye dek ne şekilde algılamıştır?
- ✓ İşletme sorunun çözümü için geçmişte neler yapmıştır?
- ✓ Alınan tedbirler başarılı olmuş mudur? Olmamışsa bunun nedenleri nelerdir?

• ***Çevre ile ilgili olarak;***

- ✓ Kamunun çözülecek sorunla ilgili olarak ve genel olarak işletme hakkındaki düşüncesi nedir? Bu konuda diğer işletmeler ne yapmaktadırlar ve başarı düzeyleri nedir?
- ✓ Bu işletmelerle rekabet ilişkisi mi, yoksa bir işbirliği ilişkisi mi söz konusudur?
- ✓ Genel tüketim davranış ve eğilim trendlerinin işletmenin sunumuna etkileri nelerdir?

Yapılacak bu araştırmalar, sadece sorunları ortaya koymaya yönelik değildir, aynı zamanda işletmenin kendini hedef kitlelere tanıtabilmesi için gerekli veriler de toplanır. Bu kapsamda, işletmenin tarihçesi, kuruluş ve konumluk yeri, kurucuları, amaçları, başlıca çalışma alanları, örgüt kültürü vb. konularda bilgi toplanması yararlı olabilir (Okay ve Okay, 2001:244).

**1.4.1.2. Kitle Araştırması ve Kurumsal İmaj**

Tanıma amacıyla yapılan araştırmaların kapsamına giren hedef kitle araştırması, halkla ilişkiler ve kurumsal imaj yaratma çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Hedef kitle araştırması kapsamına giren imaj araştırmaları, kurumsal imajın yaratılması veya geliştirilmesiyle ilgili verilerin toplandığı ve analiz edildiği araştırmalardır. Bu araştırmalar, hedef kitlenin o kuruluşla ilgili olarak ne düşündüğü, kuruluşun halkla ilişkiler etkinliklerinden hangi ölçüde haberdar olduğu gibi konuları kapsamaktadır. Böylelikle gelecekte imajla ilgili neler yapılması gerektiğine ilişkin ipuçları elde edilmektedir (Seçim,1998:84). Kısacası halkla ilişkiler çalışmalarında hedef olarak alınan kitlenin özellikleri,

eğilimleri, görüş ve düşünceleri, kurumsal imaj açısından son derece önemlidir (Gürüz, 1993:40). Bunlar bilinmedikçe, hazırlanacak program, giyecek insanı görmeden çalışan terzinin diktiği elbiseye benzer; elbise kişiye bol ya da dar gelebilir (Asna, 1998:236).

Bu kapsamda işletme faaliyetlerinden etkilenen/etkilenebilecek ya da işletmeyi etkileyen/etkileyebilecek kişilerin, kurumların ve grupların düşünce, duygu, tutum ve davranışları araştırılarak ortaya konulmalıdır. Bu araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler analiz edilmeli ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Ayrıca olası sorunların da tespit edilmesi yararlı olabilir (Sabuncuoğlu, 2004:97).

Kurumsal imajın yaratılması ve geliştirilmesiyle ilgili olarak yapılacak hedef kitle araştırmalarında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılır (Karakoç, 2002:146):

- İşletmenin etkileşimde bulunduğu başlıca gruplar nelerdir? Başka deyişle işletmenin hedef kitlesi hangi gruplardan oluşmaktadır?

- Hedef kitledeki grupların demografik, sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleri nedir?

- Hedef kitledeki grupların her biri ile hangi iletişim araçları kullanılarak iletişim kurulmaktadır?

- Hedef kitledeki doğrudan iletişim kurulabilecek kişi ya da kurumların (basın-yayın kuruluşları, başlıca satıcılar, önemli müşteriler, aracı kuruluşlar vb.) adresleri, e-mail adresleri, telefon ve faks numaraları nedir?

- Hedef kitledeki grupların işletme ile ilgili olumlu ve olumsuz nitelikteki düşünceleri nelerdir?

- Söz konusu olumlu ve olumsuz düşüncelerin nedenleri nelerdir?

- İşletmenin imajını olumsuz yönde etkileyebilecek gelişmeler nelerdir? Bu konuda hangi önlemlerin alınmaktadır ya da alınabilecektir?

- Hedef kitledeki grupların işletme ile olan ilişkilerinde karşılaştıkları

sorunlar nelerdir? Bu sorunlarla ilgili önerileri nelerdir?

- Hedef kitledeki çeşitli grupların işletmeden beklentileri nelerdir? Bu beklentiler nasıl karşılanabilir?

Bu soruların yanıtı alındığı taktirde, işletmenin kurumsal imajı ile ilgili mevcut durumunu ve yaşadığı sorunları ortaya çıkarmak mümkün olacaktır.

#### **1.4.1.3. Duyurma Araştırması ve Kurumsal İmaj**

Tanıma araştırmalarından biri olan duyurma araştırması, hedef kitleye gönderilen iletileri planlamak ve değerlemek amacıyla yapılan araştırmalardır. Bu çerçevede yürütülen araştırmalar ise şunlardır: Basın bülteni araştırması, iletilerin anlaşılabilirliği ve yarattığı etki araştırması, basın-yayın araçları araştırması, işletme yayınları araştırması ve tanıtım etkinlikleri araştırması (Karakoç, 2002:146).

Bu araştırmalar, hedef kitleye gönderilecek, saygın ve güçlü kurum imajı içeriğini taşıyan mesajların oluşturulması ya da değerlendirilmesi açısından işletmeye veri oluşturur. Bu araştırmalarla, aşağıdaki kurumsal imajla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgisi olan bazı soruların yanıtlanması mümkün olacaktır (Kadıbeşegil, 1999:65-66):

- Hangi yayınlarda olumlu/olumsuz/tarafsız olunmuştur?
- Verilmek istenen içerik, istenen derinlikte yer almış mıdır?
- Genel imaj stratejisi basın mensupları tarafından algılanmakta mıdır?
- Mesajı olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler neler olmuştur?
- Kurum-mesaj-içerik ilişkisi ne boyutta yansımıştır?
- Kurumu temsil eden insanların konumu, içeriği nasıl etkilemiştir?
- Yapılan basın çalışmasının kamuoyuna yansıtış biçimi, istenen sonuçları almaya yönelik midir?
- Köşe yazarları arasında, konunun değerlendirilmesi ne şekilde olmuştur?

- Haberlerin yer aldığı yayın organlarının, okur kitleleri kimlerden oluşmaktadır?

- Haberlerin ve köşe yazarlarının yorumlarının o yayın organında okunmuş olma olasılığı nedir?

- Haberlerin başlıkları ile içerikleri arasındaki ilişki, içeriğin yansıtılışı açısından nasıldır?

- İmaj parametreleri ile gerçekleştirilen basınla ilişkiler etkinliği arasında çelişkiler var mıdır?

- Olumsuzlukları öne çıkartmak açısından hangi faktörler irdelenmelidir?

- Aynı dönemde, rakiplerin medyadaki görünümü ile kıyaslamada hangi sonuçları görmekteyiz?

- Okurlardan/izleyicilerden söz konusu yayınlara yansıyan bir tepki var mı?

- Yayınlar haber kaynağı olarak neleri dikkate alıyorlar?

Tanıtım araştırmalarından bir diğeri olan tanıtım etkinlikleri araştırmasıyla, işletmenin tanıtım amacıyla yaptığı, katıldığı ya da desteklediği etkinliklerle kurum imajının hedef kitlede yaptığı etkileri ortaya çıkarmak mümkün olabilir.

#### **1.4.2. İyileştirme İşlevi ve Kurumsal İmaj**

Halkla ilişkilerde iyileştirme işlevi, işletmenin kamuoyunun desteğini sağlama, iyi bir imaja sahip olma ve bunu sürdürme yönündeki planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma çabalarından oluşan bir süreçtir.

İyileştirme, işletmeye kamuoyunun beklentilerine uygun nitelikler kazandırarak, işletmenin, tanıtıma yaraşır duruma getirilmesini sağlayan bir işlevidir. Kamuoyunda yaratılmaya çalışılan olumlu işletme imajının inandırıcı ve kalıcı olabilmesi, işletmenin ancak bu imaja uygun özelliklere sahip olması ile mümkündür (Karakoç, 2002:169). Bu sürecin bir işletmede kalıcı bir şekilde yürütülmesi için, yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması ve

her düzeydeki işletme çalışanı tarafından benimsenmesi gerekir (Kavrakoğlu, 1994:37; Hardjona, Have ve Have, 1997:45).

İyileştirme işlevi, halkla ilişkiler sisteminin çağdaş anlayışa uygun biçimde işleyişini, sürekliliğini ve gelişmesini sağlayan bir işlevdir. Bu işlev, tanıma işlevinin araştırma sonuçlarını girdi olarak kullanıp, iyileştirme raporları oluşturma ve bu raporların ilgili yönetim birimleri tarafından uygulanması için üst yönetimden destek isteme çabalarından oluşmaktadır (Karakoç, 2002:170).

Halkla ilişkilerde iyileştirme yapılan alanlar, işletmenin yapısı ve işleyişi ile ilgili ve halkla ilişkiler işlevleri ile ilgili olmak üzere iki grupta toplanabilir (Karakoç, 2002:170-172):

İşletmenin yapısı ve işleyişi ile ilgili olarak iyileştirme çalışmaları, işletmenin fiziksel ortamı, işletmenin çevresel etkileri, işgörenlerin doyumu, işletme içi ve işletme dışı iletişim sistemi ve müşteri memnuniyeti alanlarında yapılmaktadır. Bu alanlarda sorun yaşayan bir işletmenin, hedef kitlesinin gözünde saygın bir kurumsal imaja sahip olması beklenemez. Çalışanlarına uygun bir çalışma ortamı sağlayamayan, çevresini kirleten, çalışanlarına değer vermeyen, örgüt içi ve dışı iletişim sorunu yaşayan, müşterilerini memnun edemeyen bir işletmenin, kamuoyunda imaj sorunları yaşaması kaçınılmazdır. Bu yüzden işletmenin, sürekli kendini tanıma araştırmaları yaparak değerlendirmesi ve çıkan sonuçlara göre iyileştirme çabaları içine girmesi gereklidir.

Benzer şekilde, iyileştirmenin sadece işletmenin yapısı ve işleyişi ile ilgili değil, halkla ilişkiler işlevleri ile ilgili olarak da yapılması gereklidir. Halkla ilişkiler işlevi, işletmenin iyileştirilmesi yönünde danışmanlık görevini üstlenir. Ancak, kendi içinde sorun yaşayan bir halkla ilişkiler bölümünün, bu görevi etkili bir şekilde yerine getirmesi beklenemez. Bu yüzden, halkla ilişkiler ile ilgili faaliyetlerin, kullanılan yöntemlerin, iletişim araçlarının, halkla ilişkiler görevlilerinin, işletme imajının arzu edilen düzeyde olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilmesi önemli bir faktördür.

Halkla ilişkiler ile ilgili iyileştirme çabalarında PUKÖ (Planla-Uygula-

Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü olarak bilinen, bir dizi faaliyetten yararlanılabilir. PUKÖ döngüsünü ilk olarak ortaya atan kişi Dr. W.A. Shewhart'tır. Bu döngüyü doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. W.E. Deming olmuştur (Kavrakoğlu, 1994:36). PUKÖ döngüsü, "planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma"yı sürekli bir devinim olarak kabul eder.

İyileştirme süreci bir halkla ilişkiler kampanyası olarak da düşünülebilir. İşletmede hangi amaçla iyileştirme yapılırsa yapılsın, şüphesiz yapılan iyileştirme, dolaylı olarak kurumun imajına olumlu olarak yansıtacaktır. Ancak, halkla ilişkilerde iyileştirme sürecini oluşturan PUKÖ döngüsü, doğrudan kurumsal imajın iyileştirilmesi amacıyla da yerine getirilebilir. Örneğin, kurumsal imajla ilgili bir sorun yaşamış bir konaklama işletmesi için iyileştirme süreci uygulanırsa, yapılacak faaliyetler şunlar olabilir (Karakoç, 2002:176):

#### **a) İyileştirmeyi Planlama Aşaması**

İyileştirme planlaması, tanıma araştırmalarıyla elde edilen verilere dayalı olarak yapılır. Güvenilir bir tanıma araştırması yardımı ile işletmenin imajıyla ilgili mevcut durum belirlenir ve imaj oluşturulmak istenen kitlelerin özellikleri, kültürleri ve görüşleri öğrenilebilir. Bundan sonra, elde edilen bu verilerle neyin, niçin, nasıl, nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılması gerektiği belirlenir.

Planlama aşamasında imajla ilgili sorun tanımlanır, sorunun halkla ilişkiler ve işletme için önemi vurgulanır, sorunun nedenleri ortaya konur ve çözümü için öneriler sunulur. Genellikle halkla ilişkiler sorumlusu, bunu bir rapor halinde üst yönetime sunar.

Sorunun çözümü, planın eylem aşamasını oluşturur. Nedenleri bilinen bir sorunun çözümü o derece kolay olacaktır. Burada, sorunu meydana getiren nedenlerin ortadan kaldırılıp düzeltilmesi için çözüm önerileri geliştirilir. İmajla ilgili bir sorunun çözümünde, kimler aracılığıyla, hangi çalışma takvimi ile, nerede, hangi gerekçelerle ve neler yapılabileceği belirlenir. Bunun için gerekli para (bütçe), kullanılacak kitle iletişim araçları, çalıştırılacak eleman



sayısı, zamanı ve içeriğiyle birlikte ulaştırılacak mesajlar belirlenir. Burada, hangi hedef kitleye, hangi mesajla ve hangi iletişim aracılığıyla ulaşılabileceğinin belirlenmesi önem taşır.

### **b) Planı Uygulama Aşaması**

Bu aşama, hazırlanan planın gerçekleştirilme aşamasıdır. İmaj iyileştirme çabasının, eyleme yönelik ve göz önünde olan bölümüdür.

Kurum imajının iyileştirilmesi ile ilgili olarak hazırlanan planlar, halkla ilişkiler biriminin yetkileri dahilinde uygulanabilen ve uygulanamayan olmak üzere değerlendirilebilir. Örneğin, işgörenlere yönelik olarak verilen halkla ilişkiler eğitimi, halka ilişkiler biriminin kontrolü altındaki uygulamalardan biridir. Öte yandan, yöneticiler arasındaki yetki çatışmaları ve bu çatışmaların işgörenlere yansması, halkla ilişkiler biriminin doğrudan kontrolü altında değildir.

Uygulama çabaları kapsamında, çoğunlukla bir çok iletişim aracı bir arada kullanılmakta, çeşitli etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenerek, hedef kitlelerle çeşitli şekillerde iletişim sağlanmakta ve onlara kurumsal imajla ilgili planlanmış mesajlar iletilmektedir (Ak, 1998:181).

### **c) Sonuçları Kontrol Etme Aşaması**

İmaj iyileştirme sürecinde üçüncü aşama, uygulamanın sonuçlarının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, mevcut uygulamaların planlanan duruma uygunluğu kontrol edilir. Böylece, bir anlamda, hedeflenen durumla gerçekleşen durumun karşılaştırılması yapılır. Bu karşılaştırma sırasında ortaya çıkan sapmalar ve bunların nedenleri de ortaya konur. Bu kapsamda, hedef kitleye ulaştırılan iletilerin etkileri ölçülür, işletmenin kurumsal imaj açısından hangi noktaya geldiği; imajda bir iyileşmenin sağlanıp sağlanmadığı belirlenir. Bu aşama ayrıca, halkla ilişkiler işlevinin süreç olarak kendisinin de değerlendirilmesini kapsar. Bununla ilgili olarak planlama, uygulama, kontrol ve önlem al aşamaları tek tek değerlendirilir (Noble, 1999:15).

#### **d) Önlem Alma Aşaması**

Önlem alma aşamasının temel amacı, kontrol etme aşamasında ortaya çıkmış olan sapmaları ortadan kaldıracı önlemler geliştirmek ve sapmaların tekrarlanmasını önlemektir (Karakoç, 2002:178). Bu aşamada, yapılan değerlendirmeler sonucunda neyin yapılması, neyin yapılmaması gerektiği ortaya çıkarılmış olur. Önlem alma aşaması, hataların tekrarının önlenmesi ve sağlanan iyileştirmenin kurumsallaştırılarak ilerleme için yeni bir zeminin oluşturulması olarak da ifade edilebilir (Bolat, 2000:39).

Güçlü ve saygın bir kurumsal imaja sahip olmak isteyen işletmelerin, bu döngüyü başarılı ve özenle yerine getirmeleri ve bunu sadece bir sefere yönelik olarak değil, sürekli olarak uygulamaları gerekir. Döngü sürekli olarak işletildiğinde, hedef kitleler gözünde kurumsal imaj kalıcı hale getirilebilir ve işletmenin saygınlığı sürdürülebilir.

#### **1.4.3. Etkinliklerle Tanıtma ve Kurumsal İmaj**

Etkinliklerle tanıtma, işletmenin özel seçilmiş hedef kitlelere tanıtımı amacıyla düzenlenen organizasyonlardan yararlanma çabalarıdır (Gürgen,1999a:9).

Tanıtma çabalarıyla, kamuoyunda toplumun sorunlarına ve beklentilerine duyarlı, güvenilir, güçlü ve saygın bir işletme imajı yaratmak ve buna destek sağlamak amaçlanır. Aynı zamanda, bu amacı gerçekleştirirken yapılan etkinliklerle, işletmenin yapısı ve işleyişi konusunda hedef kitle bilgilendirilir. Bu tür tanıtımlar, hedef kitle ile bir köprü niteliğindeki tanıtımlardır.

Kamuoyunda desteğe değer bir işletme imajının inandırıcı ve kalıcı bir biçimde oluşturulabilmesi, üç temel koşula bağlıdır. Birincisi, planlanan imajın gerektirdiği niteliklere sahip olmaktır. İkincisi, bu imajı en etkili araçlarla kamuoyuna gösterebilmektir. Üçüncüsü, yaratılan imajın inandırıcılığını ve kalıcılığını sağlamaktır. Etkinliklerle tanıtma işlevi, ikinci ve üçüncü koşulları bir arada sağlayan işlevdir. Konser, yarışma, tören vb. tanıtım etkinlikleri, “doğal görünümlü tanıtım ortamları” sağladığından, ikinci koşulun yerine getirilmesi kolaylaşmaktadır (Karakoç, 2002:183-184).

Tanıtım etkinlikleri, işletmenin sahip olduğu olumlu nitelikleri somut örneklerle kamuoyuna gösterme imkanı verdiğiinden, inandırıcılığı yüksek bir imaj oluşturabilmektedir. Aynı zamanda tanıtım etkinlikleri, belirli aralıklarla, farklı nedenlerle, farklı ortam ve biçimlerde iletilerin sık sık yinelenmesini sağladığından, söz konusu imajın kalıcılığını artırıcı yönde etki yapmaktadır (Karakoç, 2002:184).

Etkinliklerle tanıtma, işletme ile hedef kitlesinin aynı ortamda buluşmasını sağlar. Bu ortamlar, işletmeyi uzaktan izleyen kişiler açısından, işletmeyi daha yakından tanıma olanağı yaratır. Böylece, hedef kitlenin işletme hakkında sahip olduğu izlenim, bu etkinliğe kendisinin de katılmasıyla daha da belirgin hale gelir.

Bu noktada, etkinliklerle tanıtma kapsamında kullanılan araçları ve kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi de açıklamak yararlı olacaktır. Konaklama işletmelerinin tanıtma amacıyla yararlanabileceği pek çok teknik bulunmaktadır. Bunlar; basın toplantıları, basın gezileri, bilimsel ve eğitsel toplantılar (seminerler, konferanslar gibi), sergiler, fuarlar, festivaller, açılış ve yıldönümü törenleri, sponsorluk, yarışmalar, işgörenler, araçlar ya da diğer işletme paydaşları için düzenlenen kokteyller, yemekler ve kutlamalar vb. şeklinde sıralanabilir.

#### **a) Basın Toplantıları ve Kurumsal İmaj**

Basın toplantıları, yazılı ve sözlü basın mensuplarına açık olan ve önemli haberlerin kitle iletişim araçlarına aktarıldığı tanıtımlardır (İşçi, 1997:47).

Basın toplantılarının, kamuoyunu etkilemede ve haber ulaştırmada çok önemli rolü olduğu gibi, bir işletmeye saygınlık kazandırma özelliğine de sahiptirler (İşçi,1997:47). Basın toplantısı ile, ilgili bilgilerin kitle iletişim araçlarında yer alması ve böylece işletme ile çevresi arasında bir iletişim ortamı yaratması söz konusu olabilir. Toplantının çevrede iz bırakması ise, onun başarısını göstermektedir. İşletmenin çevresindeki kişi ve grupların ilgisini çekecek konuların işlenmesi, yeni bir hizmetin sunulması, basın toplantısının başarılı sonuçlanmasına ve işletmenin çevresi ile olan etkileşiminin olumlu

yönde gelişmesine neden olmaktadır (Gürüz, 1993:66). Bu da, kurumun imajına olumlu olarak yansımaktadır.

### **b) Basın Gezileri ve Kurumsal İmaj**

Basın gezileri ve turları, işletme ve yönetimi, medyaya daha yakından tanıtmaya amacıyla yapılan bir halkla ilişkiler tekniğidir (Gürüz, 1993:68). Bu gezilerde gazetecilerin işletmeyi daha yakından görmesi sağlanır. Böylece işletmenin imajını, bu gazeteciler aracılığıyla çok daha geniş kitlelere ulaştırmak mümkün olur. Öte yandan basın, geniş halk kitlelerine ulaşmada en etkili ve en ucuz yöntemdir. Bunun bilincinde olan işletmeler, basınla her zaman iyi ilişkiler içine girmeye çalışmaktadırlar. Basın gezileri de bu ilişkiler içinde belki en pahalı olanı ama en etkili olanıdır. Yaratılmak istenen olumlu işletme imajı, bu gezilerde medya mensupları aracılığıyla tüm kamuoyuna yansıtılabilir.

### **c) Bilimsel ve Eğitsel Toplantılar ve Kurumsal İmaj**

Bilimsel ve eğitsel toplantılar, önceden planlanmış bir konuyu görüşmek üzere, işletme içinde işgörenlerle, işletme dışında ise çeşitli gruplarla kurulan yüz yüze iletişimin kurulduğu etkinliklerdir. Toplantılar, iki kişi arasında olabileceği gibi, binlerce kişiyle de olabilir. Konferans, açık oturum, seminer, panel, forum şeklinde biçimsel farklılıklar gösteren bu toplantıların konusunu, doğrudan işletmeye ilişkin bilgiler oluşturulabileceği gibi, güncel bir konunun ya da bilimsel bir sorunsalın incelenmesi için işletmenin organizasyon yapması da mümkündür ( Bıçakçı, 1998:157).

Bu tür bilimsel toplantılar, yalnız medyanın değil, üniversitelerin ve diğer bilim kurumlarının da dikkatini ve ilgisini çekeceği için, düzenleyen kuruluşlara olumlu bir imaj kazandırır. Kuruluşlar, sosyal sorumluluk anlayışları doğrultusunda, bilginin üretilmesi ve paylaşılması amacıyla bu tür toplantıları ya bizzat düzenler, ya da destekler. Son yıllarda, turizmin ilgi duyulan türlerinden biri olan kongre faaliyetleri, genellikle turizm sezonu dışındaki zamanda uygulandığı için, konaklama işletmelerinin tatil dışındaki müşterisiyle buluşması için ortam yaratan ve aynı zamanda gelir getiren tanıtım faaliyetleridir (Bayer, 1992:26). Bu açıdan bakıldığında, kongreler, konaklama işletmesi için

önemli bir halkla ilişkiler fırsatıdır. Kongreler, yerel, ulusal ve uluslar arası düzeyde organize edilebilir. Ne türde olursa olsun, bu tür toplantıların, kuruluşların imajı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri nedeniyle, konaklama işletmelerinin çok dikkatli olması ve organizasyonun aksamadan gerçekleşmesini sağlaması gerekir.

#### **d) Sergiler ve Kurumsal İmaj**

Sergiler, çeşitli pano, maket gibi görsel malzemenin bir amaç doğrultusunda hedef kitlelerde etki yaratmak üzere bir araya getirildiği ortamlardır. Sergiler, bir kuruluşu tanıtmak ve saygınlığını artırmak ve alıcılara bilgi vermek için kurulur. Sürelerine göre sergiler, devamlı, geçici, gezici ve uluslar arası olarak sınıflandırılabilir (Tortop, 1998:80). Bu açıdan, konaklama işletmelerinde düzenlenen sergiler, işletmelerin halkla buluşarak olumlu imaj geliştirmeleri için önemli bir fırsattır (Bıçakçı, 1998:157). Konaklama işletmelerinde düzenlenen bir sergide, verilen hizmetten memnun olan ziyaretçiler, işletme hakkında olumlu izlenimler edinir ve bundan işletme imajı olumlu yönde etkilenir.

#### **e) Fuarlar ve Kurumsal İmaj**

Fuarlar, kuruluşların, daha çok yeni ürün ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tanıtmalarına olanak sağlayan etkili iletişim ortamları arasında yer alır. Turizm alanında bir ülkenin tanıtılması amacıyla düzenlenen fuarlarda, konaklama işletmelerinin bir standının olması, fuarı gezecek binlerce kişinin işletmeyi tanımasını sağlayacaktır (Gürgen, 1999b:95). Bir fuarda yer almanın yanı sıra, genel bir fuara gelen ziyaretçilerin konaklama ihtiyaçları, konaklama işletmeleri tarafından karşılanmaktadır. Bu açıdan fuarlar, tıpkı kongreler gibi konaklama işletmeleri için önemli bir halkla ilişkiler fırsatı olmaktadır. Bu fırsatın, kurum imajı için çok iyi şekilde değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca, ister turizm gibi uzmanlık fuarı, isterse genel fuar olsun, fuarlara katılan konaklama işletmelerinin, halkın aklında kalacak uygun mesajları yakalamak ve ister görüntü ve düzen, ister yapılan atraksiyonlarla olsun, mesajları halkın belleğine

yerleştirerek, kurum imajını sağlamlaştırmak olmalıdır (Budak ve Budak, 2000:167).

#### **f) Festivaller ve Kurumsal İmaj**

Festivaller, kitlelerin ilgisini belirli bir yöreye çekmek için gerçekteştirilen iletişim ortamlarıdır. Sanat, kültür, folklor gibi çok çeşitli konularda düzenlenen festivaller, iyi organize edildiği taktirde son derece etkili bir halkla ilişkiler aracıdır (Gürgen, 1999b:96). İşletmeler, festival ortamlarının hazırlanması için sağladıkları katkıların karşılığında, kendilerini tanıtma olanağı bulurlar (Bıçakçı, 1998:158).

Konaklama işletmeleri, bu tür festivalleri desteklemek suretiyle adlarını duyurabilir ve sosyal sorumluluğu gelişmiş kurum imajını yaratma olanağını elde edebilirler. Festival süresince düzenlenen sergiler, yarışmalar, gösteri ve eğlenceler, katılımcı işletmeler hakkında olumlu görüş ve düşünceler geliştirilmesini sağlar (Gürüz, 1993:86). Festivaller sayesinde, gerek bu organizasyonları destekleyen işletmelerin, gerekse o yörenin saygınlığı artar; ekonomik yaşam canlanır (Bıçakçı, 1998:158).

#### **g) Açılışlar, Yıldnmleri ve Kurumsal İmaj**

Açılış ve yıldönümü kutlamaları, bir konaklama işletmesinin halkla ilişkiler çalışmalarını gösterebilecekleri anlamlı günler kapsamında düşünülebilir. Açılış, bir kuruluşun ilk hizmete girişi veya bir mal ya da hizmetin ilk kez piyasaya srlş nedeniyle yapılan bir etkinliktir. Yıldönümü kutlamaları ise, bir kuruluşun ilk kez çalışmaya başladığı günde veya bugünün yıldönümlerinde yapılan kutlamalardır. Bu tür kutlamalarda bir konaklama işletmesinin kuruluşundan bu yana geçirdiği aşamaların ve gelişmelerin gruplara sunulması da söz konusu olduğu için, bu tür faaliyetler işletmenin tanıtımında önemli bir rol üstlenmektedir.

Nitekim, bir konaklama işletmesinde açılış ve yıldönümü etkinlikleri kapsamında, halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan diğer araç ve ortamlardan da yararlanılabilir. Örneğin, anı eseri yayınlama, yarışma, konferans düzenleme, kokteyl, yemek verme gibi etkinlikler bu tür organizasyonların

zenginleşmesini sağlar ve hatırdaki kalıcılığını artırır. Ayrıca bugünlerde basın gezileri, konferanslar, sergiler, film gösterileri, broşürler, afiş, pankart gibi çalışmalar da yapılmaktadır (Gürüz, 1993:87-88). Bu yönüyle açılış ve yıldönümü törenleri, halkla ilişkiler alanında, bir kuruluşun güven kazanmak için başvurabileceği çok önemli fırsatlardan biridir. Bu sayede, konaklama işletmesi hakkında halkın yanlış izlenimlerini silmek, kuruluşun saygı kazanması ve tanınmasını sağlamak mümkün olur. Bu faaliyetler aracılığıyla, konaklama işletmesinin ne gibi teknik olanaklara sahip olduğu ve işletme tarafından sunulan hizmetlerin toplum açısından taşıdığı önem ortaya çıkarılabilir (Tortop, 1998:76-77).

#### **h) Sponsorluk Faaliyetleri ve Kurumsal İmaj**

Sponsorluk, bir kuruluşun, iletişim hedeflerine ulaştırabilecek nitelikteki, sportif, sosyal ve kültürel faaliyetler gibi, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi veya organizasyonları para, araç-gereç ve diğer yollarla desteklemesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, sponsorlukta iki taraflı bir fayda ilişkisi vardır. Sponsorluk ile taraflar, birbirlerinden önceden belirledikleri amaçlara göre bir fayda elde etmeyi beklerler. İletişim amaçları ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilen sponsorluk, işletme açısından bir yatırım olarak değerlendirilmelidir (Pira, 2000:175-176). Sponsorluk ile, hem kurumun imajı güçlenir hem tanıtımı sağlanır, hem de kurum kendi kimliği ile kamuoyunun gözünde hak ettiği yere oturur. Kamuoyu işletmeyi, sosyal sorumluluklarını yerine getirdiği için takdir eder (Kazancı, 20002:280).

Sponsorluk ile kurumsal imaj arasındaki ilişki, sponsorluğun amaçları içinde görülebilir. Bu bağlamda sponsorluğun amaçları şöyle sıralanabilir (Okay ve Okay, 2001:576-577):

- Kurum kimliğinin tanınmasına ve pekişmesine katkıda bulunmak,
- Kuruluşun ismini hedef gruplara duyurmak,
- Kuruluşun tanıtımına katkıda bulunmak,
- Kurum imajını güçlendirmek,

- Kurum kültürünü geliştirmek,
- Topluma katkıda bulunarak halkın iyi niyetini kazanmak,
- Kurum içi iletişimi desteklemek,
- İşgörenin motivasyonunu ve kuruluşa olan sadakatini artırmak,
- Medyada yer almak,
- Satışları desteklemek,
- Çeşitli eğlence imkanları sunmak.

Turizm işletmelerinin kendi sektörleriyle ilgili, katalog, kitap, broşur ve dergi masraflarını üstlenmesi de sponsorluk faaliyetlerindedir. Bu tür destek faaliyetlere özellikle seyahat şirketlerinde ve konaklama işletmelerinde sıkça rastlanır. Ayrıca bu işletmeler birlikte turizm hakkında bir konuyu baz alarak belgesel bir film de yapabilirler (Sabuncuoğlu, 2004:158). Konaklama işletmeleri tanıtma amacıyla yapılan bir çok etkinliğe sponsor olmaktadır. Bu sponsorluk, düzenlenen etkinliği para, araç-gereç ve eleman verme şeklinde olduğu gibi, düzenlenen etkinliğe katılan kişilerin konaklama ya da yeme-içme ihtiyaçlarını karşılama şeklinde de olabilmektedir.

#### **ı) Yarışmalar ve Kurumsal İmaj**

İşletmeler halkın ve işgörenlerin sempatisini kazanmak amacıyla sosyal, kültürel ve sportif yarışmalar düzenlemektedirler. Bu çerçevede, işletme içi ve işletmeler arası sportif yarışmalar, resim, beste ve bilimsel yarışmalar gibi etkinlikler düzenlenebildiği gibi, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamak için, en iyiyi ve en fazlayı üretenlere ya da üretime ya da yönetime ilişkin bir yenilik önerisi getirenlere yönelik de yarışmalar düzenlenebilir (Budak ve Budak, 2000:165). Örgüt içinde ve dışında düzenlenen yarışmaların, özellikle kazanılması düşünölen hedef kitlenin ilgi alanına giren konularda düzenlenmesi gerekir (Örneğin, bilimsel konularda açılan yarışmalarda bilim dünyası, spor konularında ise spor dünyası gibi) (Bıçakçı, 1998:158).



Değişik kesimler ya da kişiler arasında düzenlenen yarışmalar, hedef kitlenin ilgisini konaklama işletmesinin üzerine çekmek için düşünülmüş ilginç yöntemlerden biridir. Yarışmalarla hem yararlı bir çalışma yapılmış ve belirli bir konu işlenmiş olur hem de kuruluşun tanıtımıyla ilgili önemli bir adım atılmış olur. Bu tanıtımdan yalnızca kuruluşun yakın çevresi değil, aynı zamanda yarışmalara ilgi duyan herkes yararlanmaktadır. Konusu iyi seçilmiş yarışmalar düzenlemek ve bunu kamuya duyurmak, bir konaklama işletmesinin toplumsal saygınlığının artmasında önemli bir fırsattır (Kazancı, 2002:274). Yarışma ve yarışma sonuçlarının, kitle iletişim araçlarıyla kamuoyuna duyurulması, hem işletmenin tanınmasını hem de bu tür yararlı çalışmalara önem veren bir kurum olarak genel destek ve beğeni kazanmasına yol açar. Ayrıca yarışmayı kazanan insanlar (bu etkiyi kaldıracak bir olay meydana gelmedikçe) yaşadıkları sürece işletmeye güvenecekler ve bu güveni, tanıdıklarına da aşılama çalışacaklardır (Asna, 1998:132). Bu etkinliklerden istenen faydaları elde edebilmek için, yarışmaların ilgi çekici olması, çok sayıda kişinin katılmasını sağlamak için ödüllü olması ve konusunun çok iyi seçilmiş olmasında yarar vardır (İşçi, 1997:52).

Yukarıda açıklanan etkinliklerle tanıtma araçlarının dışında işletmenin organize ettiği konserler, törenler, geziler, kokteyl, yemek, eğlence, özel gün, kapalı devre televizyon yayınları gibi çeşitli araçlardan da tanıtma amacıyla yararlanılabilir. Bu tür etkinlikler, işletmenin çalışanlarına yönelik olabileceği gibi, konaklama işletmelerinin aracı kurumları olan seyahat acentaları ve tur operatörlerine yönelik de olabilir. Bu tür etkinliklerin amacı, işgörenleri motive ederek onlarda olumlu bir kurum imajı oluşturmak ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmaktır. Aracı kuruluşlar için de benzer amaçlar söz konusudur. Örneğin, işletme gezileri, aracılara yönelik (tur operatörleri ve seyahat acentaları gibi) düzenlenen en etkili araçtır. Bu geziler aracılığıyla, aracılarla işletme arasındaki bağı güçlendirmek mümkün olmakta ve aracıların örgütü yakından tanınmasına olanak sağlanmaktadır. Ayrıca düzenlenen konserler, çeşitli törenler, kokteyller, yemek ve eğlenceler yardımıyla konaklama işletmesi,

gerek iç gerekse dış çevresi ile olan ilişkilerini geliştirebilmekte ve hedef kitlesinde olumlu bir kurumsal imaj yaratma fırsatını yakalayabilmektedirler.

#### **1.4.4. Duyurma ve Kurumsal İmaj**

Halkla ilişkilerde duyurma, örgütün tanıtımına ve kamuoyunun beklentilerini karşılamaya yönelik mesajların, sistemli biçimde hedef kitleye aktarılmasını sağlayan çabalardır. Duyurma işlevinin amacı, kamuoyunda toplumun sorunlarına ve beklentilerine duyarlı, güvenilir, tanınmış, güçlü ve saygın bir işletme imajı yaratmak ve destek sağlamaktır. Tanıma, iyileştirme ve etkinliklerle tanıtma işlevlerindeki çabalar; işletmeyi tanıtmaya yaraşır konuma getirmeye, tanıtıma hazırlamaya ve tanıtıma zemin oluşturmaya yöneliktir. Duyurma işlevi ise, bu çabaları tamamlayıcı rolü üstlenerek, kamuoyunu bilgilendirir (Karakoç, 2002:197-198).

Toplumdaki bireyler, işletmelerin, kendi ihtiyaç veya çıkarları için ne gibi çabalar içerisine girdiklerini, sürekli olarak öğrenip bilmek isterler. Eğer bir işletme, halkın bu öğrenme gereksinimini karşılamaz, yaptıkları, amaç ve politikaları konusunda kamuoyunu bilgilendirmezse, bilgilendirme süreci başka kaynaklar aracılığıyla gerçekleşir. Bu durumda kamuoyunda işletme ile ilgili arzu edilen imaja ters ve gerçek dışı kanıların oluşmasına ortam hazırlanır.

Duyurma sürecinin başlıca aşamaları ise; amaç belirleme, hedef kitleyi tanımlama, ileti oluşturma, duyurma araçlarını belirleme ve iletiyi göndermek, şeklinde sıralanabilir (Karakoç, 2002:196).

##### **a) Amaç Belirleme**

Eğer kamuoyuna bir ileti gönderilecekse, öncelikle o iletinin hangi amaçla iletileceği belirlenmelidir. İşletmeler belli zamanlarda ve gerekli durumlarda, ilgili kişilere ileti gönderirler. Bu bir kriz durumu, dedikodu ya da asılsız söylentiler nedeniyle işletmenin imajının zedelendiği bir durum olabilir. Unutulmamalıdır ki, amaç belirlemek, duyurma işlevinin başarısındaki en önemli faktördür.

Bir konaklama işletmesinin saygın bir kurum imajı yaratmada, hedef kitlesine göndereceği iletilerle ilgili olarak belirlenebilecek amaçlara ilişkin bazı örnekler aşağıda görülmektedir:

- Konaklama işletmesinin atık sularını denize akıtması suretiyle çevreye zarar verdiği yönündeki söylentilerin haksız ve yersiz olduğu konusunda kamuoyunu ikna etmek.

- Kamuoyunda, konaklama işletmelerinin, meslek standardı olmayan işletmeler olduğu ve bu işletmelerde işgören devir hızının yüksek olduğu gibi yargıları ortadan kaldırmak; bu çerçevede işletmenin çalışanlarına değer verdiği ve nitelikli işgörenlerden oluşan bir kadrosu bulunduğu konusunda kamuoyunu ve çalışanlarını ikna etmek.

- İşletme çalışanları veya aileleri ile ilgili bir problemde, onlarla yakından ilgilenmek ve bunu çeşitli araçlarla duyurmak.

#### **b) Hedef Kitleyi Tanımlama**

Duyurmada saptanan amaçlar doğrultusunda hedef kitle belirlenmelidir. Bir halkla ilişkiler çalışması olan duyurmanın başarıyla gerçekleşmesi, hedef kitlenin çok iyi tanımlanmasına ve özelliklerinin belirlenmesine bağlıdır (Gürgen, 1999b:14). Bu nedenle önce, hedef kitle tanımlanmalıdır. Kamuoyu çok geniş bir kitleyi temsil eder. Halkla ilişkilerde her zaman kamuoyu hedef alınmaz. İşletme kaynakları, ancak sınırlanmış bir kitle üzerinde yoğunlaştırılır (Sabuncuoğlu, 2004:103). Halkla ilişkiler çalışmalarında hedef kitle olarak belirlenen grupların özellikleri, eğilimleri ve düşüncelerinin çok iyi bilinmesi gerekir. Aksi takdirde bu gruplara yönelik iletiler ve iletişim araçları doğru bir şekilde saptanamaz. Hedef kitle, demografik yönden, yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, meslek gibi; coğrafi yönden, ülke, il, bölge gibi; psikolojik yönden, öğrenme, güdülenme, algılama, alışkanlık gibi ve sosyolojik yönden, kültür, toplumsal sınıf gibi açılardan analiz edilerek tanımlanmalıdır (Gürgen, 1998a:99). İşletmeler yaptıkları duyurma faaliyetleriyle hedef kitledeki grupları etkilemeyi ve böylece tüm hedef kitlede ve kamuoyunda kurumun imajını geliştirmeyi ve bir kurum itibarı oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Okay, 2002b:11). Hedef kitlenin belirlenmesi, hedef kitlede yaratılmak istenen imaj için uygun iletilerin ve uygun iletişim araçlarının seçimini belirleyen önemli bir başlangıçtır. Hedef kitesini

yeterince tanımayan işletmelerin, bu kitleler üzerinde arzu ettikleri imajı yaratmaları oldukça güç olacaktır.

### **c) İleti Oluşturma**

Duyurma işlevinde üçüncü aşama, tanımlanan hedef kitleye gönderilecek iletinin oluşturulmasıdır. Halkla ilişkiler çalışmasının can alıcı noktalarından biri de iletilerin hazırlanmasıdır. Bir tanıtma ve eğitim iletisinin hazırlanması dikkat ve uzmanlık isteyen bir iştir. Hedef kitlenin eğitim durumu, algılama yeteneği, eğilimi gibi özellikler, iletinin hazırlanmasında dikkat edilecek hususlardır (Tortop,1998:243).

Konaklama işletmeleri tarafından bir iletinin kurumsal imajla ilgili istenilen amaca ulaşılabilmesi ya da hedef kitle tarafından istenilen şekilde anlaşılabilmesi için, şu özellikleri taşıması gerekir (Yatkın, 2003:49-50):

- İleti, hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde kurgulanmalı ve sunulup dağıtılmalıdır.
- İleti, anlamı bozmadan aktarabilecek şekilde, hem kaynağın hem de hedef kitlenin ortaklaşa sahip oldukları yaşam deneyimlerini ifade eden işaretlerle verilmelidir.
- İleti, hedef kitlede ihtiyaç uyandırmalı ve bu ihtiyaçların karşılanıp giderilmesi için bir şeyler önermeli ve yol gösterici olmalıdır.
- İhtiyaçların giderilmesinde ileti ile önerilen yol, bireyin içinde bulunduğu grup normuna uygun düşmelidir.

Duyurma işlevinde, kurumsal imaj yaratmak veya geliştirmek amacıyla oluşturulan iletiler, kurum imajıyla ilgili olarak, hedef kitlede yaratılmak istenen değişiklikleri sağlayıcı nitelikte olmalıdır.

Oluşturulan iletiler, önce hedef kitledeki küçük gruplarda denenmeli, sonuçları ölçülmeli, gerekli iyileştirmeler yapıldıktan sonra hedef kitleye gönderilmelidir. Bu uygulama, sadece iletilerin etkinliğini değil, aynı zamanda ileti oluşturma çabalarının verimliliğini de artıran bir yöntemdir (Karakoç, 2002:200).

#### **d) Duyurma Araçlarını Belirleme**

İleti etkinliğinin istenen düzeyde sağlanabilmesi, ancak doğru iletişim aracının seçimiyle mümkündür. Duyurma aracı çok basit bir araç olabileceği gibi, çok karmaşık bir yapıda da olabilir (Peltekoğlu, 2001:182). Öte yandan, kullanılacak araçların seçimi sırasında ayrıca hedef kitlenin gelir seviyesi, bulunduğu bölge, cinsiyet özellikleri ve kültür yapısı gibi faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, gelir seviyesi veya kültür düzeyi düşük olan bir kesime, fiyatı yüksek olan dergilerle duyuru yapmak yerinde bir karar olmayacaktır.

Duyurma araçlarının kontrol edilebilir ya da kontrol altında tutulamaz olması ya da yazılı/basılı ya da elektronik medya olması gibi faktörler de kurumsal imajla ilgili iletileri biçim/içerik açısından etkileyebilmektedir. Örneğin, işletme dışındaki yayın organlarına bedelini ödeyerek, sadece reklam yoluyla işletme ile ilgili istenen tanıtım yapılabilir. Bu şekilde bedeli ödenerek bu organlardan yer ve zaman satın alınabilir. Bu nedenle ilgili araçların seçiminde, bu özelliklerin de göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır.

Bu faktörlere ilave olarak, duyurma aracının seçiminde, maliyet ve etkinlik boyutu ile iletilerin zamanında ulaştırılması için zaman unsurunun da dikkate alınması gereklidir. Ancak iyi bir kurum imajı için asıl önemli olan, hangi aracın seçileceği, zaman düzenlemesinin ne olacağı ve kullanım sıklığının ne olduğudur. Medya seçimi, iletilmek istenen iletiye göre belirlenirken, medyanın kendisinin de bir ileti içerdiğini unutmamak gerekir. Örneğin, aynı ileti, gazete ve televizyonda farklı algılanıp, farklı anlaşılabilir. Medya seçiminde tiraj, okuyucu-izleyici-dinleyici özellikleri ve bunların, hedef kitlelerin özellikleri ile ne ölçüde örtüştüğü gibi konular dikkatli bir şekilde incelenmelidir.

#### **e) İletiyi Gönderme**

Duyurma sürecinin son aşaması olan ileti gönderme, hazırlanan iletilerin, önceden belirlenen hedef kitlelere ulaştırılması çabalarından oluşur. İleti gönderme çabaları ve bu çabaların kurumsal imaj açısından taşıdığı önem, aşağıda duyurma araçları ve yöntemleri başlığı altında açıklanmaktadır:

### **– Yazılı Araçlar ve Kurumsal İmaj**

Yazılı araçlar içinde en çok okunanı ve en kolay elde edileni, gazetelerdir. Bu yüzden gazeteler, basılı malzemeler arasında en yüksek sayıda okuyucu kitlesine ulaşan ve her yaşta ve her kesimden okuyucusu bulunan araçlardır. Bu özelliklerinden dolayı gazeteler, halkla ilişkiler çalışmalarında en çok ve en sık kullanılan araç özelliği taşırlar.

Halkla ilişkiler çalışmalarını ilgilendiren iki tür gazeteden söz edebiliriz. Bunlardan ilki, kuruluş tarafından yayımlanan işletme gazetesidir. İşletme gazetesinin temel amacı, çalışanlarını ya da kuruluşun ilişkide olduğu diğer bireyleri ve grupları işletmenin etkinliklerinden haberdar etmektir. Kuruluşa ilişkin gerek yönetsel konu ve sorunlara, gerekse çeşitli kültürel ya da sportif etkinliklere yer veren işletme gazetesi, özellikle örgüt içi halkla ilişkilerde kullanılmaktadır (Bıçakçı, 1998:147). Çalışanların tek bir hedef doğrultusunda birlik olabilmeleri için, öncelikle işletme ve işletme amaçları ile ilgili olarak bilgilendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesini sağlayan işletme gazetesi, işletmenin çalışanlar tarafından algılanan imajına büyük katkılar sağlamaktadır (Güzeltik, 1999:197). Diğer ise kuruluşla ilişkin haber, kurumsal ve ticari reklamların yer aldığı ve süreli yayınlar kapsamındaki yüksek tirajlı, basılı ürünlerdir. Ulusal ya da yerel ölçekte olan bu tür ürünlerin basıldığı kuruluşlarla, işletmenin halkla ilişkiler biriminin olumlu ilişkiler kurması, kurum imajının yaratılıp sürdürülmesinde veya kriz durumlarında olumsuz kanıların değiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

İşletmenin yetkilileriyle ilginç ve güncel konularda yapılan röportajların ulusal ya da yerel gazetelerde yayınlanması, işletmenin hedef kitlelere daha etkili biçimde tanıtılmasını sağlamaktadır. Bu tür etkinliklerin dışında, halkla ilişkiler sorumlularının basın mensuplarıyla kurdukları birebir ilişkiler de önem taşımaktadır. Basın bültenleri ve basın toplantıları yanında, gazeteyle yapılan ziyaretler ve yüz yüze ilişkiler, basın ile işletme arasındaki bağı güçlendirecektir. Yaşam kaynağı haber olan basına, bu malzemeyi sağlayarak, işletme hedef kitlelere yakınlaştırılabilir ve böylece işletmenin imajı güçlendirilebilir (Bıçakçı, 1998:147-148). Çünkü basının, kurum imajının oluşturulması, imajın hedef

kitleye ulaştırmadaki rolü önemli bir gerçektir. Gerek bülten gerekse basın toplantısı aracılığıyla basında kuruma ilişkin çıkan haberler, kurum imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle işletmeler için önemli bir araçtır. Etkiyi olumlu şekilde yöneltebilmek için, basının bilgi alma isteği, basın bültenleri ve basın toplantıları aracılığıyla dürüstlük ve açıklık ilkeleri doğrultusunda yerine getirilmelidir. Bu yüzden işletme, basınla olan ilişkilerine önem vermelidir.

Kitaplar da, duyurma araçları arasında önemli bir yer tutar. İşletmenin tarihçesini, etkinliklerini, kurucularının ya da yöneticilerinin hayat hikayelerini anlatan kitaplar basılabileceği gibi, işletmenin kuruluşundan itibaren gelişmesini içeren kitaplar da yayınlanabilir. Halkın bir işletmeye sempatisi, yöneticilerine ve kurucularına duyduğu sempati ile doğru orantılıdır. Bu bakımdan, kamuoyunda karizmasıyla öne çıkan iş adamlarının hayat hikayelerinin kitaplaştırılması, işletmelerin kurumsal imajına önemli bir katkı sağlamaktadır. Çünkü işletmenin kurucuları ve yöneticileri olan bu kişiler, işletmenin en iyi ve en önemli temsilcileri niteliğindedirler. Bu kişilerin sahip olduğu imaj, işletmenin imajını da olumlu yönde etkileyici nitelikte olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yaygın olarak kullanılan duyurma araçlarından biri de broşürlerdir. Broşür, hedef kitlelerin işletmeyi tanıması için basılan, az yazılı, bol resimli bir duyurma aracıdır ve daha çok işletmeyi tanıtan özlü bilgiler içerir. Broşürler, daha önce işletmeyi görmemiş bir kişi için, işletme hakkında renkli ve etkileyici resimlerin ve işletme hakkında tanıtıcı bilgilerin yer aldığı görsel nitelikte etkili bir kurumsal kimlik aracıdır.

Duyurma panoları ise, konaklama işletmesinde genellikle resepsiyonun, restoranın ya da toplantı yerinin girişine yerleştirilen ve işletmenin müşterilerine iletilerini duyurmak için kullandığı araçlardır. Müşterilerin sık bulunduğu ortamlara konulan panolar bir çok kez görüleceği için, iletinin belleklerde yer etmesinde etkili bir araç olarak kullanılabilir (Asna, 1998:127).

Konaklama işletmelerinin kullandığı yazılı araçlardan diğerleri, işletme tarafından hazırlanan yıllıklar, el ilanları, raporlar, afişler, mektuplar vb.

araçlardır. Ayrıca işletmeye ait rozetlerden ve pullardan da duyurma aracı olarak yararlanmak mümkündür.

### **- Sözlü Araçlar ve Kurumsal İmaj**

Sözlü araçlardan en fazla kullanılan araç, yüz yüze görüşmedir. Halkla ilişkilerde yüz yüze görüşme, işletmeyi temsil eden kişilerle halk grupları arasında yapılan konuşmaları içerir. Bu kişiler işletme adına yönetici, işgören, uzman olabilirken, karşı tarafta ise tüketici, kurum temsilcisi, bankacı, sendikacı vb. olabilir (Sabuncuoğlu, 2002:145). Kişiler arası iletişimin en doğal yolu, yüz yüze kurulan ilişkilerdir. Kitlelere ulaşma olanağı sınırlı olsa da, birebir yapılan görüşmelerin kaynakla alıcı arasındaki ileti alışverişinde etkin iletişim sağladığı bilinmektedir. Yüz yüze görüşmede ileti, hem konuşma hem de vücut dili yardımıyla hedefe aktarılır ve hedefe ulaşp ulaşmadığı da geri bildirim yardımı ile anlaşılır. Başarılı bir iletişim için, işletmeyi temsil eden kişilerin, genel tutum ve davranışlarına özen göstermesi ve güler yüzlü olması gerekir. Yüz yüze görüşmelerde sözel iletinin aktarımı sırasında ses tonundan tempoya, diksiyondan tonlamaya, jestlerden mimiklere değin bir dizi yan etmen devreye girmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanı, iletiyi ileteceği kişi ya da kitlenin algılama düzeyini doğru saptayıp, ortak bir zeminde buluşmak için, yalın ve anlaşılır bir dil kullanmalıdır. Bilgi aktarırken kuru ve ezbersi bir anlatım yerine, hedef birimi konuşturmaya yönelik ölçülü bir söyleşi şeklinde bir anlatım geliştirmek daha yararlı olacaktır (Bıçakçı, 1998:152-153). Yüz yüze yapılan iletişimin sonucunda, alıcı ya da hedef kitle olumlu bir izlenim edinmişse, bu izlenimlerini başkalarına aktararak kurumun imajına olumlu bir katkı sağlamış olacaktır.

Sözlü görüşmenin bir başka aracı da telefondur. Yüz yüze gelinmemekle birlikte telefon, yüz yüze görüşme gibi çift yönlü iletişim ortamı sağlayan ve kuruluşun halkla ilişkilerinde vazgeçilmez nitelik taşıyan araçlarından biridir. Öte yandan telefon, teknolojinin insanlık hizmetine sunduğu en cazip araçlardan biri iken, bu araç etkili bir şekilde kullanılmadığı takdirde, kuruluşun imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Budak ve Budak, 2000:153). Telefonla iletişimin, kurumsal imaj üzerinde önemli bir yeri vardır. İşletmeyi öncelikle halkla ilişkisi



olan işgören temsil eder. Konaklama işletmelerinde bu görevi santral görevlisi yapar. Kuşkusuz kişi ve kuruluşlar, işletmeyi, ziyaret etmeden çok daha önce, rezervasyon yaptırmak amacıyla telefonla iletişim kurduğunda tanımaktadırlar. Bu yüzden, bir santral memurunun ya da telefona ilk çıkan kişinin tavrı, ilk izlenimin oluşması için belirleyici olmaktadır. Telefon iletişimine anlam veren, salt kullanılan sözcükler değil, bu sözcüklerin yaşam bulduğu ses duygusudur. Bu bağlamda, sesine güler yüzlü konukseverlik duygusunu katamamış bir santral görevlisinin ya da herhangi bir yetkilinin işletmeyi iyi temsil edemeyeceği açıktır. Bu yüzden telefonu etkili kullanmak, kurumsal imaj açısından son derece önemlidir.

### **- Görsel ve İşitsel Araçlar ve Kurumsal İmaj**

Teknolojik özellikleri sayesinde geniş kitlelere ulaşabilen radyo, işitsel; televizyon ise görsel-işitsel kitle iletişim araçlarıdır. Bu araçlar, yapıları gereği, çift yönlü iletişime imkan vermeseler de, kamuoyunun oluşmasında, tüketici tercihlerinin belirlenmesinde ve yaşam biçiminin kurulmasında çok önemli bir etkiye sahiptirler. Radyo ve televizyonun bu etkilerinden dolayı, halkla ilişkiler çabalarında en etkili kanallar olduğu, kabul edilebilir bir gerçektir. Halkla ilişkiler için önemli araçlar olan bu kanallarda, işletmeye ilişkin olumlu iletilerin yayınlanması önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanı, işletme ile ilgili duyurma yapabilmek amacıyla, radyo ve televizyonun farklı programlarında işletmeye yer bulmaya çalışır.

Gelir kaynağı, işletmelerden aldığı reklamlar olan radyo ve televizyon kuruluşları ile işletmeler arasındaki bu karşılıklı ilişki, doğal olarak halkla ilişkiler çalışmalarına da kolaylık sağlamaktadır. Turizm sektörünün önderleri olarak bilinen işletme sahipleri ya da yöneticilerinin, turizm ile ilgili çeşitli konulardaki görüşleri, bu kanallarda yayınlanabilmektedir. Ayrıca konaklama işletmeleri, radyo ve televizyonda program ya da organizasyon sponsorluğu yaparak da imaj çalışmalarını yürütmektedir. İşletme, televizyon kuruluşları ile iyi ilişkiler kurması durumunda, tanıtma amacıyla düzenlediği açılış, yıl dönümü, anma ve kutlama günlerinin ekrana yansımaları sağlayarak, bu etkinlikleri geniş halk kitlelerine duyurma fırsatını elde etmiş olmaktadır.

Televizyon, kurum içi halka ilişkiler etkinliklerinde de kullanılan bir araçtır. Kapalı devre televizyon sistemleri aracılığıyla işletme, işgörenleri ile olan ilişkilerini geliştirmeyi, işletmenin gücünü ve takım ruhunu besleyen “BİZ” düşüncesini, çalışanlara kabul ettirmeyi amaçlamaktadır. Kapalı devre yayınlarda, kuruluşun politikası ve gündelik gelişmeler hakkında çalışanlara bilgiler verilir ve çalışanlardan, istenen kurum imajı doğrultusunda davranışlar göstermeleri beklenir.

Günümüzde tanıtım amacı ile hazırlanmış olan filmler tümüyle terk edilmemiştir. Sinema salonlarında film den önce veya aralarda özel amaçla hazırlanmış bu kısa metrajlı filmler gösterilebilir. İşletmelerin tanıtım amacıyla hazırladığı ve arşivlediği video kasetlerden de yararlanılabilir. Bu görüntüler, toplantılar başlamadan önce, toplantı aralarında, fuarlarda ya da sergilerde gösterilebilir. Konaklama işletmelerinin hazırlamış olduğu bu video kasetleri ya da şimdilerde yaygın olarak kullanılan VCD'ler daha çok tur operatörleri ve seyahat acentaları tarafından, konaklama işletmelerinin müşterilere tanıtımında kullanılmaktadır. Tıpkı broşürler gibi bu araçlar da, işletmeyi, binlerce km uzaklıktaki hedef kitleyle buluşturan en önemli ve en etkili görsel araçlardan biridir. Broşürlerde anlatılamayan, işletme hakkındaki tanıtıcı bilgiler bu araçlar sayesinde daha detaylı verilebilmektedir. Böylece işletme hakkında belirsizlik giderilebilmekte, işletmenin kimliği belirli ölçüde ortaya konulabilmektedir. Bu şekilde, hedef kitlenin zihninde daha gelmeden olumlu bir imaj yaratma olanağı yakalanmış olur.

Dünyanın her tarafıyla anında iletişim kurma imkanı sağlayacak çok yaygın bir hedef kitleye hitap edebilen İnternet, halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan en yaygın ve en etkili araç durumuna gelmektedir. İnternet, işletmelerin kişisel ve kitlesel iletilerini, sesli, renkli, görüntülü ve hareketli olarak hedef kitleye iletebilen, üstelik diğer araçlara göre ucuz bir iletişim aracıdır.

Bunlara ek olarak, işletmeye zarar verici şekilde yayınlanan bilgilere anında tepki gösterme, basın duyuruları yapma, işletme hakkında kamuoyunu, işletmenin mali durumu hakkında hissedarları ve kriz durumlarında tüketicileri hızlı bilgilendirme konularında İnternet çok yararlı olmaktadır. Ayrıca, internetin

bilgiyi güncelleştirme üstünlüğü ve işletmenin kontrolünde olması gibi özellikleri bulunmaktadır Bütün bu özellikleri de internetin günümüzde, olumlu kurumsal imaj oluşturma ve bu imajı korumadaki rolü giderek artmaktadır (akıcı ve etinkaya, 2001:178).

#### **1.4.5. Halkla İlişkiler Yönetimi ve Kurumsal İmaj**

Halkla ilişkiler yönetimi, halkla ilişkiler amaçlarına erişmek için yerine getirilen planlama, örgütleme, yürütme, denetleme ve yönetici yetiştirme çabalarından oluşan bir süreçtir (Karakoç, 2002:297).

Başka bir tanıma göre halkla ilişkiler yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için, belirlenmiş olan hedef kitlelerin istek, beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda, çevrenin destek ve güvenini sağlamak ve kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturmak düşüncesiyle, fiziksel ve beşeri kaynakların birbirleri ile uyumlu ve etkin kullanılabilmesinin sağlanması amacıyla yapılan planlı ve programlı çalışmalar için karar almak ve uygulatmak sürecidir (Gürüz vd., 1998:14).

Halkla ilişkiler yönetimi, işletmenin etkileşim içinde bulunduğu çevresi ile karşılıklı anlayış, işbirliği ve desteğe dayalı olumlu bir kurum imajı yaratılması amacıyla yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi sürecidir, şeklinde de tanımlanabilir.

Halkla ilişkilerde yönetim işlevi, olumlu bir kurum imajı yaratabilmek ve bunu sürdürmek için gereken temel halkla ilişkiler işlevlerini, bu işlevlerin gerektirdiği yer, araç, yöntem, insan ve zaman gibi öğeleri belirleme; bu öğeler arasında uyumlu bir etkileşim sağlama, sürdürme ve geliştirme gibi önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu bağlamda yönetim, diğer halkla ilişkiler işlevlerinden her birinin ve sonuçta tüm halkla ilişkiler sisteminin amaçlarına erişme düzeyinden doğrudan sorumlu bir halkla ilişkiler işlevidir (Karakoç, 2002:297).

Halkla ilişkilerde yönetim işlevinden söz edebilmek için, o işletmede bir halkla ilişkiler örgütünün varlığına ihtiyaç vardır. Bu rgt, halkla ilişkilerle ilgili belirli hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmış ve bu doğrultuda faaliyet

gösteren bir yapı olmalıdır (Bateman ve Snell, 1999:15). Böyle bir örgüt yapısı oluşmamışsa, orada halkla ilişkiler boyutunda bir yönetime de ihtiyaç duyulmayacaktır.

Yönetim işlevi, halkla ilişkilere özgü temel işlevlerden farklı olarak, tüm halkla ilişkiler sistemine yayılan genel bir işlev niteliğindedir. Bir başka deyişle, diğer halkla ilişkiler işlevlerinin (tanıma, iyileştirme, etkinliklerle tanıtma, duyurma) ayrı ayrı yönetimi söz konusudur.

Yönetim işlevinin diğer bir özelliği ise, halkla ilişkiler sisteminin yapısını ve işleyişini belirleyici bir güce sahip olmasıdır (Karakoç, 2002:298). Halkla ilişkilerde yönetim işlevleri, planlama, örgütlenme, yürütme ve denetleme olmak üzere dört başlık altında incelenebilir.

#### **1.4.5.1. Halkla ilişkiler Yönetiminde Planlama İşlevi ve Kurumsal İmaj**

Olumlu bir kurum imajı yaratmak da, yapılacak planlama çabaları için sorulacak sorular da benzer olacaktır ve aşağıdaki sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda bir plan ortaya çıkacaktır (Efil, 1999:95):

- Ne yapılacaktır? Burada, kurumsal imaj ile ilgili amaçların ortaya konması gerekir.

- Kim yapacaktır? Burada, kurumsal imaj ile ilgili amaçları gerçekleştirmede, kimlerin, ne gibi sorumluluklar yükleneceğinin belirlenmesi gerekir.

- Ne zaman yapılacaktır? Burada, kurumsal imaj ile ilgili amaçları gerçekleştirmek için ne zaman, hangi işlerin yapılacağı belirlenir.

- Nasıl yapılacaktır? İşin yapılma tarzı, bu sorunun yanıtını oluşturur. Burada, amaçlara ulaşmak için, işlerin, faaliyetlerin, projelerin, programların karşılaştırılması ile stratejilerin, politikaların, yöntemlerin ve standartların düzenlenmesi gibi iki temel faktör söz konusudur.

- Hangi kaynaklar kullanılacak? Burada önemli olan, eldeki beşeri ve fiziksel kaynaklar arasında bir denge kurmaktır.

- Neden yapılacaktır? Burada, işletmenin güçlü bir kurum imajına sahip olması için geçerli nedenler ortaya konulur.

Halkla ilişkiler yönetimi çerçevesinde yürütülen planlama faaliyetleri bir süreç olarak aşağıda açıklanmaktadır:

#### **a) Amaçların Belirlenmesi**

Bu aşamada, halkla ilişkiler biriminin, gelecekte belli bir zaman dilimi içerisinde neyi, ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri ve hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır. Bu bağlamda, örneğin işletme, kurumsal imaj ile ilgili amacını, kamuoyunda güçlü bir kurum imajına sahip olarak piyasada önder olabilmek, şeklinde belirleyebilir.

#### **b) Çevre Koşullarının Belirlenmesi**

Planlama sürecinin ikinci aşamasında, belirlenen amaçla ilgili halkla ilişkiler sisteminin yapısı ve işletme dışı çevre koşulları değerlendirilir (Karakoç, 2002:300). Tanıma amaçlı araştırmalarla bu değerlendirmeler yapılabilir. Böylece kurum imajıyla ilgili olarak, çeşitli sonuçlar çıkarılabilir. İşletmenin çevresinden kaynaklanan olumlu kurum imajını tehlikeye sokabilecek dış çevre faktörleri, işletmenin imajını güçlendirebilecek fırsatlar, işletmenin güçlü bir kurum imajı için sahip olduğu kapasite veya güçlü bir kurum imajına sahip olamaması ve nedenleri bu analizlerle ortaya çıkarılabilir.

Planlamanın bu aşamasındaki değerlemeler, güçlü bir kurum imajına ulaşmada uygun seçenekler oluşturma ve en uygun seçeneği belirleme açısından oldukça önemlidir.

#### **c) Seçeneklerin Belirlenmesi**

Çevre koşulları belirlendikten sonra, halkla ilişkiler amaçlarına götüren bir çok seçenek oluşabilir. Bu aşamada, halkla ilişkiler planlamacıları, seçeneklerin neler olduğunu, çevre analizlerinin de yardımıyla belirlemelidirler. Örneğin, güçlü bir kurumsal imaj için, halkla daha yakın olmayı sağlayan bir etkinlik düzenlenerek ya da sosyal bir olaya ana sponsor olmak birer seçenek olarak görülebilir.

#### **d) En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi**

Belirlenen seçenekler, amaca ulaştırma yeteneği ve gerektirdiği kaynaklar (bütçe, işgücü, zaman) açısından birbirleriyle karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucunda, seçeneklerden en uygun olanı seçilir ve böylece geleceğe dönük karar alınır ve plan gerçekleşmiş olur (Karakoç, 2002:301).

#### **1.4.5.2. Halkla İlişkiler Yönetiminde Örgütleme İşlevi ve Kurumsal İmaj**

Halkla ilişkilerde örgütleme, işletmedeki halkla ilişkiler işlerini, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli ilişkileri kağıt üzerine dökmek ve bu unsurları belli bir sistem içinde halkla ilişkiler bölümünün amaçlarına yöneltmektir.

Halkla ilişkilerde örgütleme sürecini dört aşamada şöyle incelenebilir:

##### **a) İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması**

Halkla ilişkiler işlevi ile ilgili amaçlara erişmek için, ilk evrede, yapılması gereken işler açıkça ve kesin çizgileriyle ortaya koyulmalıdır. Halkla ilişkilerin temel işlevleri ve bunların yönetimine ilişkin eylemlerden oluşan halkla ilişkiler görevleri, işletme içi ve dışındaki değişkenlere göre farklılıklar gösterebilir.

Halkla ilişkiler ile ilgili işler belirlendikten sonra, bunlar, amacı, sayısı, yinelenme sıklığı, gerektirdiği uzmanlık, kullanılan araç ve yöntemler, yapılacağı yerler vb. değişkenlere bağlı olarak gruplandırılır. İşletmede olumlu bir imaj yaratabilmek ve sürdürebilmek için halkla ilişkilerde hangi işlerin önemli olduğu ve bu işlerin imajla ilgili hangi değişkenlere göre gruplandırılacağı belirlenmelidir.

##### **b) İşgörenlerin Belirlenip Atanması**

Halkla ilişkilerin “yaygın sorumluluk ilkesi” çerçevesinde, halkla ilişkiler görevinden işletmedeki herkes sorumludur. Ancak bu genel sorumluluğun dışında, işletmede daha önce belirtilen işlevleri yerine getirecek, diğer işgörelere örnek olacak ve onları halkla ilişkiler alanında eğitecek uzman işgörelere de ihtiyaç vardır.

Bu aşamada, belirlenip atanacak işgörenlerin, halkla ilişkiler işinin gereklerine ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir.

### **c) Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi**

Belirli iş ve mevkilere atanan işgörelere, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Böylece güçlü ve saygın bir kurumsal imaj yaratmada, bireyler ne yapacaklarını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduklarını, kendilerine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceklerini ve ne ölçüde otoriteye sahip olduklarını bileceklerdir.

### **d) Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi**

Halkla ilişkiler görevlerini yapacak bireylere, işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörlerin de (yer, oda, büro malzemeleri, iletişim araçları vb.) sağlanması gerekir. Bu araçların, işin niteliğine göre düzenlenmesi, halkla ilişkiler görevlisinin iyi bir kurumsal imaj sağlamasındaki başarısına ve bununla ilgili sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olacaktır.

İşletme içinde halkla ilişkiler çalışmaları farklı yöntemlerle örgütlenebilir. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Geylan, 1998:56; Sabuncuoğlu, 2004:84):

- Halkla ilişkiler işlevi ile ilgili görevleri, doğrudan işletme sahibi üstlenebilir.
- Halkla ilişkiler görevi, işletme içinde bu göreve yatkın bir genel müdür yardımcısına veya diğer bölüm yöneticilerinden birine verilebilir
- Halkla ilişkiler, işletme içinde oluşturulacak bir komitenin sorumluluğuna bırakılabilir.
- İşletmeye yetenekli bir halkla ilişkiler uzmanı alınabilir.
- İşletme içinde fiziksel mekanı, araç, gereç, donanım ve kadrosuyla diğer bölümlerden bağımsız bir halkla ilişkiler bölümü kurulabilir ve halkla ilişkiler faaliyetleri, bu bölümün sorumluluğunda yürütülebilir.

### **1.4.5.3. Halkla İlişkiler Yönetiminde Yürütme İşlevi ve Kurumsal İmaj**

Halkla ilişkilerde örgütlenme sürecinin evrelerini yerine getirdikten sonra, artık örgütün işleme ve bunun için de yürütme fonksiyonunun devreye girmesi gerekir.

Burada önemli olan, halkla ilişkiler bölümünde çalışanların yüksek verim sağlayacak biçimde işe istek ve heyecanla sarılacakları, uyarıcı ve özendirici bir ortamın ve koşulun yaratılmasıdır. Olumlu bir kurum imajı sağlanabilmesi yönünde etkin bir yürütme sisteminin kurulabilmesi için ise bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bunlar:

- Örgütte takım ruhu geliştirilmelidir.
- Halkla ilişkiler yöneticisi, kurumsal imaj yaratma çabalarında, astlarının fiziksel ve zihinsel kapasiteleri ile psikolojik özelliklerini iyi tanımalıdır (Ataman, 2001:416).
- Bir halkla ilişkiler yöneticisi, astlarından beklediği davranışları sergilemeleri için, bu davranışları –çeşitli kurallara uyma, iş düzeni vb.- öncelikle kendisi sergileyerek astlarına örnek olmalı, daha sonra bunları astlarından beklemelidir.
- Halkla ilişkiler yöneticisi, örgütün amaçları ile bireyin amaçları arasında dengeyi sağlama ve sürekli kılma yönünde hareket etmelidir.
- Olumlu bir kurumsal imaj yaratma amacıyla yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri ile ilgili kararların isabet oranını ve uygulamadaki başarı olasılığını artırmak için, halkla ilişkiler sisteminde danışmalı bir yürütme sistemi kurulmalıdır.
- Uygun bir işgören değerlendirme sistemi kurulmalıdır.
- Etkin bir yürütmenin gerçekleştirilmesi için, etkili bir iletişim sistemi kurulmalı ve ihtiyaç duyulan geribildirim sağlanmalıdır.



#### **1.4.5.4. Halkla İlişkiler Yönetiminde Denetim İşlevi ve Kurumsal İmaj**

Halkla ilişkiler yönetiminde başarılı olmak için, yürütülecek faaliyetlerin ve ekibin, her aşamada düzenli bir şekilde kontrol edilip değerlendirilmesi gereklidir.

Denetim ile, halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı ölçülür ve belirlenen hedefleri gerçekleştirme düzeyi saptanır. Denetimin temeli, halkla ilişkiler faaliyetlerinden elde edilen sonuçların, planlama sürecinde belirlenen amaçlarla karşılaştırılmasına dayanır (Can, Tuncer ve Ayhan, 2000:199).

Örgütlerde denetimin amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi güvence altına almaktır. Halkla ilişkiler yöneticileri, halkla ilişkiler örgütünde yürütülen faaliyetlerin, örgütün amaçları –örneğin saygın bir kurumsal imaj yaratmak-doğrultusunda yapılıp yapılmadığını bilmek zorundadırlar.

Denetim, süreci belli aşamalarla gerçekleştirilir.

##### **a) Standartların Belirlenmesi**

Denetimde ilk iş, sonuçların ne olması gerektiği ya da bir faaliyetten neler beklendiğinin saptanmasıdır. Buna göre, faaliyet sonuçları, belli bir ölçütle karşılaştırılmalıdır ki, denetim bir anlam kazanabilsin. Bu ölçütlere “standartlar” adı verilmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2000:199). Böylece olumlu bir kurumsal imaj yaratma beklentisiyle yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin sonuçları, halkla ilişkiler ile ilgili bazı ölçütlerle karşılaştırılır.

##### **b) Uygulama Sonuçlarının Belirlenmesi**

Standartların belirlenmesinden sonra, neyin, ne kadar yapıldığını da ölçmek gerekir. Bu evrede, gerçekleşen durumun ortaya konması, bir gözlem, analiz ve yorum işidir. Gerçekleşen durumun belirlenmesi için, anket, görüşme, belge tarama gibi yöntemlerden yararlanılabilir (Karakoç, 2002:313).

##### **c) Standartlarla Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılıp Sapmaların Belirlenmesi**

Denetim işlevinde önemli olan aşamalardan biri de, ortaya çıkarılan mevcut sonuçların, daha önce saptanmış olan amaçlarla ve standartlarla

karşılaştırılmasıdır. Uygulama sonuçlarının standartlarla karşılaştırılması sonucunda, iki alternatif ortaya çıkar: “arada herhangi bir fark (sapma) yoktur” ya da “arada olumlu veya olumsuz bir fark (sapma) vardır”.

#### **d) Sapmaları Düzeltici Önlemlerin Belirlenmesi**

Halkla ilişkiler denetiminin dördüncü adımında, sapmaların nedenlerini bulmaya ve nedenler ile önlemler arasında ilişki kurmaya dönük faaliyetler yürütülür. Denetim süreci kapsamında, sapmaları ortadan kaldırmaya dönük önlemler geliştirme çalışmaları, önemli yer tutar. Geliştirilen önerilerin uygulanabilir olması ve sapmaların nedenlerini ortadan kaldırabilmesi gerekir. Bu adıma örnek olarak, halkla ilişkiler bölümü yöneticisi, kamuoyunda kötü bir kurum imajının, yetersiz tanıtımdan veya çalışanların davranışlarından kaynaklandığını belirlemişse, bu durumda yeni bir halkla ilişkiler stratejisi tasarlanmalıdır. Yeni halkla ilişkiler stratejisi, daha iyi bir imaj yaratmalıdır. Bunun için, daha iyi bir zamanlama ve daha etkin tanıtım ve iletişim araçlarıyla hedef kitleye ulaşılmalıdır. Sonuç olarak, bir yönetici arzu edilen durum ile gerçekleşen durum arasında bir fark belirlemişse, bunları düzeltici yönde karar almak zorundadır. Bu düzeltmeler işgörenlerde değişiklik, farklı iş düzenlemeleri ya da yönetim tarafından daha çok gözlem, şeklinde olabilir (Ertürk, 2000:178).

#### **1.4.6. Halkla İlişkiler Örgütü ve Kurumsal İmaj**

##### **1.4.6.1. Halkla İlişkilerde Örgüt İşlevi**

Örgüt işlevi, halkla ilişkilerle ilgili amaçları, eylemleri, bu eylemleri yapacak işgörenleri ve makine, araç, gereç gibi kaynakları en uygun etkileşimle bir arada tutan bir yapıdır. Örgüt işlevi, temel halkla ilişkiler işlevleri gibi, halkla ilişkilerin sadece bir yönünü ilgilendiren amaç, eylem ve kaynakları değil, tüm halkla ilişkiler amaç, eylem ve kaynaklarını içeren genel bir işlev niteliğindedir. Bu nitelikleri nedeniyle de, temel halkla ilişkiler işlevlerinden farklı, fakat yönetim işleviyle benzerlik göstermektedir.

Halkla ilişkilerde, halkla ilişkiler amaçlarını, bu amaçlara erişmek için gerekli eylemleri, yer, araç, yöntem, insan vb. öğeleri ve bu öğeler arasındaki ilişkileri belirleyerek anlamlı bir bütün konumuna getiren işlev, örgüt işlevidir. Bu

işlev, olmaksızın, söz konusu halkla ilişkiler öğelerinin tümü anlamsız bir yığındır (Karakoç, 2002:327-328).

İşletme içinde halkla ilişkiler adına yerine getirilecek tüm faaliyetlerin başarısı, diğer işletme yöneticilerinin (özellikle üst yönetimin) halkla ilişkilere bakış açısına bağlıdır. Para bulma ve kullanma (finansman), üretme (üretim) ve satış (pazarlama) uğraşı içinde halkla ilişkiler çalışmalarına önem ve/veya öncelik vermeyen bir yönetim ile halkla ilişkiler adına önemli işler yapmak neredeyse imkansızdır. Böyle bir ortam altında çalışan halkla ilişkiler uzmanlarının, yönetimle diyalog kurması, işletme amaç ve politikalarını halkla ilişkilere bütünleştirmesi ve yönlendirmesi oldukça zor olacaktır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin örgütlenmesinde ne denli çağdaş düzenlemeler yapılırsa yapılsın, eğer üst yönetimde halkla ilişkiler bilinci yoksa, ne yazık ki elde edilen sonuçlar istenen nitelikte olmayacaktır.

#### **1.4.6.2. Halkla İlişkiler Biriminin Konaklama İşletmesi Örgütündeki Yeri ve Kurumsal İmaj**

Daha önceki kısımda, halkla ilişkilere örgütlenme yöntemleri hakkında bilgi verilmişti. Aslında yanıtlanması gereken soru, “halkla ilişkiler biriminin konaklama işletmesi örgütündeki yeri neresi olmalıdır?” sorusudur. Örgütlerdeki birimlerin önemi, bizzat yaptıkları işten başka hiyerarşideki yerlerine göre değişir. Örneğin, bir genel müdüre doğrudan doğruya bağlı olup, onun denetimi ve gözetimi altında bulunan bir birimle, bir departman şefinin denetiminde olan bir birimin etkinliği aynı olmayacaktır. Bu birimin diğer birimlerle haberleşmesinde, eşgüdümünde ve emirlerin yerine getirilmesinde, birimin konumu önem taşır. Bu yüzden, halkla ilişkiler bölümü, konaklama işletmesinin üst düzeylerinde yapılandırılmalıdır. Çünkü işletmenin alt kademelerinde alınan kararlar, günlük işlere yönelik tek düze kararlardır. Bu kararlar, genellikle dar kapsamlı olup, küçük bir kesimi ilgilendirirler. Oysa, konaklama işletmesinin üst düzeylerinde alınan kararlar, işletmenin amaç ve politikalarına yer veren, bütün bir işletmeyi ve çevresini ilgilendiren kararlardır. Bu nedenle, konaklama işletmesinin üst düzeylerinde alınan kararların, halkla ilişkiler açısından ele alınması gerekir. Alınan kararların, değiştirilen amaç ve politikaların halkla

ilişkiler açısından irdelenmesi, yorumlanması, alınan kararlara yönelik yeni halkla ilişkiler stratejilerinin belirlenmesi ve kararların duyarlı kitlelere ulaştırılabilmesi için, halkla ilişkiler bölümü yöneticisinin bu kararların alındığı birim veya kurullara yakın olması zorunludur. Çünkü bu kararlar, kurumun imajını etkileyebilecek nitelikte kararlardır. Bu yüzden halkla ilişkiler yöneticisi, bu kararlarla ilgili olarak, yönetime önerilerde bulunma işlevini etkin bir biçimde yapmalıdır (Geylan, 1998:61). Örgütteki gelişmeler, örgütün faaliyetleri, politikaları vb. konularda tam bir bilgiye sahip olmayan birimin, işletmeyi gerektiği gibi tanıtmaya ve savunmaya olanağı da kalmayacaktır.

Örgüt yapısı içerisinde yer alan halkla ilişkiler bölümü, aslında işletmenin dış dünyaya açılan bir penceresidir; işletmenin sergilediği halkla ilişkiler içerikli tüm faaliyetlere yön verir ve yol gösterir. Bir halkla ilişkiler bölümünün geliştirdiği program, bir bütün olarak tüm işletme tarafından benimsendiği ve uygulamaya konduğu sürece anlamlı ve başarılı olacaktır. En üst düzey yöneticiden, en alt düzeydeki bir çalışana kadar işletme bünyesinde herkes, halkla ilişkiler bölümünden gelecek öneri, yardım, uyarı ve uygulamalara kapılarını açık tutmalı; bunların, işletmenin dış dünyada "saygın bir imaj" kazanmaya yönelik çalışmalarının parçalarını oluşturduğunu düşünmelidirler. Bu küçük parçalar bir araya gelip bütünü oluşturdukları noktada, o işletmenin gerçek imajı, kamuoyuna yansıtacaktır (Ertekin, 1995:60).

Bu açıklamalara göre, halkla ilişkiler biriminin konaklama işletmesi örgütündeki yeri, bu birimin yerine getirdiği işlevlerin niteliğini ve kapsamını da belirleyecektir. Dolayısıyla halkla ilişkiler işlevlerini en etkin şekilde yürüten halkla ilişkiler birimleri, işletmedeki en üst yönetim basamağına doğrudan bağlı olan, işlevsel yetkiyle donatılmış halkla ilişkiler birimleri olacaktır. Örgütlenme biçimi ne olursa olsun, bir halkla ilişkiler birimi, kurum imajını yaratmak/sürdürmek/değiştirmek için, bir kampanya dahilinde pek çok teknik ve araçtan faydalanırken, öncelikle kurumsal gelişim ve başarı için yönetimin bir parçası olduğunu bilmelidir (Pira, 2000:65).

Şekil 1.3'de halkla ilişkiler işlevini örgütleme yöntemlerine bağlı olarak, halkla ilişkiler adını taşıyan bir birimin işletme örgüt yapısı içinde altı farklı konumda yerleştirilebileceği görülmektedir (Karakoç, 2002:330-332).

Bunlardan A, B, C ve D konumlarındaki halkla ilişkiler birimleri, işletme örgüt yapısında, doğrudan genel müdüre karşı sorumlu olacak biçimde yerleştirilmiştir.

A ve B konumlarındaki halkla ilişkiler birimleri, yönetime danışmanlık hizmeti veren kurmay organ niteliğindedir. D konumundaki halkla ilişkiler birimi ise, yapılan sözleşme ile, süresi ve kapsamı sınırlandırılmış olarak, yönetime işletme dışından halkla ilişkiler hizmeti veren bir kuruluştur.

C konumundaki halkla ilişkiler birimi, A, B ve D konumundakilerden farklı olarak, işletmedeki diğer işlevsel bölüm yöneticileri ile aynı düzeyde başlı başına bir bölüm konumundadır. Dolayısıyla C konumundaki halkla ilişkiler birimi, A ve B konumundakiler gibi sadece halkla ilişkiler konusunda genel müdüre danışmanlık yapan ve işletmedeki bölüm yöneticilerine emir verme yetkisi olmayan, bir kurmay organ değildir. Bu birim işletmedeki tüm bölümlere halkla ilişkiler konusunda, genel müdür adına emir hazırlama ve verme yetkisine (işlevsel yetki) sahip bir organ niteliğindedir. İşletme içinde C konumu gibi işlevsel yetkiyle donatılmış bağımsız birim oluşturulması, olumlu bir kurum imajı önemli bir unsurdur. Çünkü halkla ilişkiler bölümünün asli görevi, olumlu bir imaj yaratılmasını sağlamak olduğuna göre, bu halkla ilişkiler bölümü (C), tüm çalışanları ve yapmış olduğu faaliyetlerle bu amacı gerçekleştirmeye yoğunlaşacaktır.



önceden belirlenmesi gereğidir. Burada hemen belirtilmesi gereken konu, halkla ilişkileri bir yönetim işlevi olarak gören kuruluşların, bu işlevi, hem kendi bünyelerinde oluşturdukları halkla ilişkiler birimi, hem de özel halkla ilişkiler kuruluşları ile birlikte yürütmeleridir. Böylece daha fazla yarar sağlanması mümkün olur (Akyürek, 2002a:75).

İşletmedeki pazarlama işlevine ilişkin tüm iletişim eylemlerini pazarlama bölümünde bütünleştirme ve halkla ilişkilerin pazarlama işlevine olan desteğini artırma gereksinimlerinin bir sonucu olarak, “pazarlama halkla ilişkileri” adında yeni bir uzmanlık alanı doğmuştur. Pazarlama halkla ilişkileri, halkla ilişkilerin doğrudan pazarlama amaçlarını destekleyen ve pazarlamaya özgü strateji ve taktikleri içeren boyuttur. Dolayısıyla bu alan, doğrudan işletme amaçlarını destekleyen ve tüm işletme işlevlerine hizmet eden kurumsal halkla ilişkilerden farklıdır.

Bu bağlamda, işletmeler, kurumsal halkla ilişkiler hizmeti veren halkla ilişkiler organının yanı sıra, pazarlama halkla ilişkileri boyutunda hizmet verecek ayrı bir halkla ilişkiler organı oluşturabilmektedirler. Şekil 1.3’de E ve F konumlarındaki halkla ilişkiler birimleri, pazarlama halkla ilişkileri boyutunda hizmet veren organları göstermektedir. Görüldüğü gibi bu organlar, A, B, C, D konumlarındakilerden farklı olarak doğrudan pazarlama müdürüne bağlı biçimde yerleştirilmiştir. F konumundaki halkla ilişkiler birimi örgüt şemasında, pazarlama bölümündeki diğer alt birimlerle aynı düzeyde ve diğer bölümler üzerinde işlevsel yetkiye sahip bir organ olarak yerleştirilmiştir. E konumundaki halkla ilişkiler işletmesi ise doğrudan pazarlama müdürüne danışmanlık hizmeti veren bir kuruluştur.

Şekil 1.3’de E ve/veya F konumlarında yararlanılacak halkla ilişkiler birimlerinin, olumlu bir kurum imajı için A, B, C ve D konumlarındaki halkla ilişkiler birimlerinden en az birisiyle desteklenmesi gerektiği açıktır. Çünkü pazarlama halkla ilişkilerinin kurumsal halkla ilişkiler desteği olmadan başarılı olması düşünülemez. Öte yandan E ve F konumlarındaki halkla ilişkiler birimleri, A, B, C ve D konumlarındaki halkla ilişkiler birimlerinin işlevini yerine getirebilecek ya da bunların alternatifi olan halkla ilişkiler organları olarak

düşünülmemelidir (Karakoç, 2002:330-332). Nitekim pazarlama halkla ilişkilerinin hedef kitlesi, sadece müşterilerden oluşmaktadır. Oysa olumlu bir kurum imajının sınırlı bir hedef kitleyle oluşturulması oldukça güçtür.

#### **1.4.6.3. Halkla İlişkiler Bütçesi ve Kurumsal İmaj**

Bir işletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmesi için önceden tespit edilmiş belirli bir bütçesinin olması gerekmektedir. Halkla ilişkiler programını tamamlamak için ne kadar harcama yapılacağını öğrenmek; belirli bir bütçeyle hangi tür programların yapılabileceğini tespit etmek; yapılması düşünülen ve uygulamaya konulan programın yürütülmesi ve sona ermesi durumunda harcamaları kontrol etmek ve kampanyanın tamamlanmasından sonra bütçenin verimli veya verimsiz mi kullanıldığını tespit etmek amacıyla bütçe yapmak gereklidir (Okay ve Okay, 2001:262-263).

Büyük bir işletmede bulunan halkla ilişkiler bölümüne ait bir bütçedeki harcama kalemleri aşağıdaki şekilde olabilir (Sabuncuoğlu, 2004:104):

- İşgörenlerin ücretleri
- Danışma hizmeti ücretleri
- Büro ve kırtasiye giderleri (ısıtma, aydınlatma, temizlik vb.)
- Ulaşım ve konaklama giderleri
- Etkinlik giderleri (fuurlar, törenler, sponsorluklar vb.)
- Basım-yayın giderleri (dergi, gazete, broşür vb.)
- Araştırma giderleri
- Beklenmeyen giderler.

İşletmenin halkla ilişkiler ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi, bu faaliyetlere ayrılan bütçeye bağlıdır. Eğer bir işletmede kurum imajının iyi olması, dolayısıyla bunu sağlayacak halkla ilişkiler örgütünün başarılı olması isteniyorsa, yukarıda sayılan bazı harcama kalemlerini göze almak gerekir. Bu şekilde işletmeye ait kurumsal imajı iyileştirmek ya da kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmak mümkün olur. Bunun içinde halkla ilişkiler birimine gerekli finansal kaynakların aktarılması ve bunlara harcama yetkisinin verilmesi gerekir.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İMAJA ETKİLERİ**

#### **2.1. Yöneticilerden Kurumsal İmaja Yansıyan Etkiler**

Yönetici genel olarak, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Eren, 2003:9). Konaklama işletmelerinde genel müdürden bölüm şeflerine kadar devam eden hiyerarşik yapı içerisinde yöneticiler, değişik fonksiyonları farklı düzeylerde yürütmektedirler. Bir konaklama işletmesinde, işletmenin büyüklüğüne ve yapısına göre değişmekle birlikte, yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel koordinatör, genel müdür ve yardımcıları o işletmenin üst düzey yönetimini oluşturur. Bölüm müdürleri (önbüro, kat hizmetleri, yiyecek içecek vb.) orta kademe yönetimi, bölüm şefleri de alt kademe yönetimi meydana getirmektedir (Ataman, 2001:16).

Yöneticinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülebilir. Bu açıdan işletmeyi kamuoyunda saygın bir imaja ulaştırabilen yöneticiler de başarılı olarak değerlendirilebilir.

Dolayısıyla olumlu bir kurumsal imaj yaratabilmek için, başta üst yönetim olmak üzere, tüm işletme yöneticileri, astlarının işe istekle ve etkin olarak katılmasını sağlamalı ve buna uygun çalışma ortamını yaratmak için çaba göstermelidirler. Bunun için, öncelikli olarak, yöneticilerin yapacakları işler arasında ilk sırayı olumlu bir kurum imajı için ne yapılmasına gerektiğine karar vermek, ikinci sırayı ise bunun yapılmasını sağlamak alır (Budak, 1998:111). Buna göre, bir işletmede yöneticiler, nasıl bir kurumsal imaja sahip olunması gerektiğini ortaya koyan, bununla ilgili olarak yürütülmesi gereken faaliyetlerin

neler olduğunu belirleyen, bunun için gerekli örgütlenme ve koordinasyonu gerçekleştiren kişilerdir. Kurumsal imaj açısından değerlendirildiğinde, tüm bu işlerin gerçekleştirilmesinde, işletme yöneticilerinin, sahip olduğu yetki ve sorumluluklar ile taşıdığı nitelikler önemli belirleyicilerdir.

Katz, yöneticilerin 4 yönetsel beceriyi kullandığını ifade etmektedir. Katz'a göre, yöneticilerin yönetim sürecini yürütebilmesi için, teknik, insansal, kavramsal ve yönetsel becerilere sahip olması gerekmektedir (Çetin, Akın ve Erol, 2001:6). Teknik beceriler; belirli işlerin görülmesi için gerekli olan bilgi, yöntem ve araçları kullanabilmeyi içerir. Bu tür beceriler, deneme, eğitim ve geliştirme yollarıyla elde edilebilir. İnsansal beceriler, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleşmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Maviş, 2006:44) Kavramsal beceri ise, sistematik ve bütünsel değerlendirebilme becerisidir. Bu beceriye sahip olan yönetici, sadece yakın çevresinin ya da bölümünün değil, tüm örgütün amaç ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak karar verir. Yönetsel beceri ile, ilgi ve sorumluluk alanındaki faaliyetleri düzenleyebilme becerisi anlaşılmaktadır. Bu becerilerin kullanımı, yöneticilerin görev ve yönetim kademelerine göre değişir. Teknik beceri daha çok alt kademe yöneticilerde görülür. İnsansal beceri ise, her kademe aynı önemi gösterir. Çünkü bu beceri, yatay ya da dikey iletişimin etkinliği için vazgeçilmez bir önem taşır. Kavramsal beceri, daha çok üst yönetim kademesinde görülmesine rağmen orta ve alt kademe için de önemlidir. Yönetsel beceri ise, her kademe aynı öneme sahip olup, bireyin öncelikle kendi yaşantısını yönetme becerisine sahip olması ve ilgi ve sorumluluk alanındaki faaliyetleri düzenlemesidir (Çetin, Akın ve Erol, 2001:7).

Örneğin kurum imajı ile yakından ilişkili olan becerilerden biri olan kavramsal beceri, üst düzey yöneticilerin işletme vizyonu ve misyonunu belirlemelerinde, olayları ve şartları iyi kavrayabilmelerinde ve doğru kararlar verebilmelerinde; insansal beceri, imajın yaratılması ve sürdürülmesinde gerekli bir unsur olan iletişim faaliyetlerinin etkin olarak gerçekleştirilmesinde ve kişiler arasındaki ilişkilerde; yönetsel beceri ise, başarılı bir yönetici olabilmelerinde ve

dolayısıyla gerek kurumun gerekse kendilerinin iyi bir imaja sahip olmalarında etkili olmaktadır.

Öte yandan, işletmelerin kötü bir imaja sahip olmalarının altında yatan unsurların belli başlıları incelenmesi yararlı olabilir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Ak,1998:182):

- Yapılan işi iyi bilmeyen işletme sahipleri
- Yanlış seçilen üst düzey yöneticiler
- İşe uygun olmayan işgören çalıştırma
- İşletmenin/markanın yanlış konumlandırılması
- Yönetim bozuklukları
- Örgütlenme ve koordinasyon bozuklukları
- Küçük bütçelerle büyük işler yapmaya çalışmak
- Müşterilerin ve iş yapılan çevrelerin şikayet ve isteklerinin değerlendirilmemesi ve gerekli düzenlemelerin hemen yapılamaması.

Görüldüğü gibi yukarıda sıralanan nedenlerin neredeyse tümü söz konusu yönetsel becerilerdeki yetersizliklere dayanmaktadır. Bu durum, yöneticilerin, kurum imajının oluşmasında ve yansıtılmasında ne kadar etkili olduklarının da bir göstergesi olmaktadır.Kısacası yöneticiler, işletmenin saygın bir imaja sahip olmasında en fazla sorumluluk taşıyan kişilerdir.

Yöneticiler, işletmedeki görevleri nedeniyle ile değişik gruplarla iletişim içine girerler. Bu gruplar genellikle, çalışanlar, müşteriler, ortaklar, yöre halkı, eğitim kurumları ve basın yayın kuruluşlarıdır. Yöneticilerin bu gruplarla olan iletişimleri ve iletişimleri sırasında yansıttıkları kurum imajı aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır:

### 2.1.1. Yöneticilerden Çalışanlara Yansıyan Kurum İmajı

Kurumsal imajla ilgili amaçlara ulaşabilmek için, var olan diğer kaynaklar gibi insan kaynaklarının da etkin, verimli ve uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerekir. Yönetici, başkaları aracılığıyla işgören kişi olduğuna göre, kurumsal imajla ilgili amaçlara da başkaları aracılığıyla ulaşabileceği açıktır. Bu noktada, yöneticilerin kurumsal imaj boyutundaki temel işlevleri, astlarını kurumsal imaj amaçları yönünde harekete geçirmek ve yöneltmektir.

Burada kurumsal imajla ilgili olarak ön plana çıkan temel konu, yöneticilerin emir-komuta, liderlik, iletişim ve motivasyon boyutunda nasıl hareket ettikleri ve daha da önemlisi bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Başka bir deyişle, yöneticilerin, çalışanlar açısından imajının ne olduğudur. Çünkü, yöneticiler, astlarına karşı işletmeyi temsil ederler ve sergiledikleri tutum ve davranışlarıyla astlarındaki kurum imajını biçimlendirirler. Bu nedenle yöneticilerin dış görünüşleri, kurdukları iletişim şekli ve davranışları, oluşturulmaya çalışılan kurumsal görüntüyü, kurumsal iletişimi ve kurumsal davranışı yansıtmalıdır.

Yöneticilerin bir çok konuda olduğu gibi, kurumsal imaj ve saygınlık konularında da çalışanlara örnek olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, iyi bir kurum imajı yaratabilmek ve bunu sürdürülebilmek için öncelikle tepe yöneticilerinin kişisel imajlarının olumlu ve saygın olması gerekir. Çalışanlar, yöneticilerini çalıştıkları işletmeyle özdeşleştirmekte ve belirli davranışlar göstermelerini beklemektedirler. İşletmenin arzu ettiği imaj tanımına yakışmayan ve işletmenin temsilcisi olarak bu imaja yaraşır şekilde davranmayan bir yöneticinin, çalışanlardan işletme imajına yaraşır bir davranış göstermelerini beklemesi düşünülemez. Bir yönetici işine yeteri kadar ilgi ve çaba göstermiyorsa çalışanlardan fazlasını beklemesi haksızlık olacaktır (Fleet, t.y:80). Bu yüzden, yöneticilerin sahip olduğu kişisel imaj, saygı görmekle ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirme gücüne sahip olmakla yakından ilişkili olduğu için kurumsal imaj açısından önemlidir (Sayers vd., 1993:37).

Ayrıca yöneticilerin (Barutçugil,1989:100; Fleet, t.y:8);

- Sözleri ile davranışlarının bir olması ve yönetsel uygulamalarda dürüstlük ve doğruluktan ayrılmamaları, işletme ve çalışanlarının çıkarlarını kişisel çıkarlardan üstün tutmaları;
- Çalışanları tanımaları, onların kişisel sorunlarıyla ilgilenmeleri, başarılarını ödüllendirmeleri ve gerektiğinde onlara yetkilerini devretmeleri;
- İşlerinde uzman olmaları, kendilerine ve yeteneklerine güvenmeleri;
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmaları, yerinde ve zamanında kararlar verebilmeleri;
- İşleriyle ilgili olarak sorumluluk duygusuna sahip olmaları, sadece başarılarında değil başarısızlıklarda da sorumluluğu üzerlerine almaları vb. önem taşımaktadır.

Ancak, çalışanları saygın kurum imajı için ikna etmek ve yönlendirmek için bu sayılanlar yeterli olmayacaktır. Ayrıca, yönetim tarafından etkin bir iletişim sisteminin de kurulması gerekir. Özellikle insanın insana hizmet ettiği konaklama işletmelerinde iletişim ve insan ilişkilerinde zayıflık varsa, verimlilik ve kalite elde edilemez. Bu işletmelerde, iletişim sorunlarının yaşanması, kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanların motivasyonunu düşürür. Bu durum, kurum imajını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticiler, etkin bir iletişim sistemi kurmalı ve bu sistemde kullanılacak iletişim araçlarını belirlemelidirler (Tutar, 2003:118).

### **2.1.2. Yöneticilerden Müşterilere Yansıyan Kurum İmajı**

Konaklama işletmelerinde, yöneticiler genellikle müşterilerle bire bir ilişkiye girmemektedirler. Çoğu zaman otelde kalan müşteriler, özel bir durumları, işleri ya da sorunları olmadıkça yöneticiler ile karşılaşmazlar. Ancak kendilerine sunulan hizmetin niteliğini, işletmenin yönetiminin belirlediğini bilirler. Bazı müşteriler ise, konakladıkları işletmedeki yöneticileri yakından tanımak

isteyebilirler. Yöneticilerin ofislerinden çıkıp, zaman zaman müşterilerle ilgilenmeleri ve onlarla iletişim kurmaları, işletme imajının müşteriler açısından belirginleşmesinde oldukça etkili olacaktır.

Öte yandan üst düzey yöneticilerin zaman zaman otel içerisinde dolaşp, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri ile ilgilenmeleri, sıkıntılarını çözmeleri ve onlara değer verdiğini göstermeleri, müşteriler üzerinde olumlu bir izlenim bırakacaktır (Aktaş, 2002:117). Bu da olumlu bir kurum imajı açısından önemlidir.

### **2.1.3. Üst Düzey Yöneticilerden Ortaklara Yansıyan Kurum İmajı**

Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde örgüt yapısı ve faaliyetlerinde işletme sahiplerinin etkileri oldukça fazladır. Ancak işletmenin faaliyet alanı genişledikçe, maddi kaynak temini için işletmeler, ortaklara ihtiyaç duyabilirler ve ortak arayışına girebilirler.

Ortakların işletme ile ilgili temel ilgi alanlarını genellikle, yatırımlar, kar dağıtımı, karın ana paraya eklenmesi gibi konular oluşturur. Ayrıca ortaklar, işletme ile ilgili kararların alınmasında da rol oynarlar. Örneğin finansal destek sağlamak vb (Gürüz vd., 1998:102).

Çok ortaklı işletmelerde, üst düzey yöneticiler ile ortaklar arasındaki ilişki daha çok genel kurul toplantılarında söz konusu olmaktadır. Ancak bu, çoğu zaman yeterli olmamaktadır. İşletmenin karar verici konumundaki üst düzey yöneticilerinin işletme ortaklarıyla kurduğu sıkı ve düzenli bir ilişki, işletmenin ortaklar üzerindeki imajını olumlu yönde etkileyebilir. Üst düzey yöneticinin, işletme hakkında gerekli bilgileri ortaklara kolay anlaşılabilir biçimde vermesi ve onların sorularını yanıtlaması, ortaklarla olumlu ilişkilerin kurulmasında yararlı olabilir. Ortakların, işletmeye ve işletmenin izlemiş olduğu politikalara ilişkin görüşlerinin ne olduğunu öğrenmek ve bu konularda onların katılımını sağlamak, karşılıklı iletişimin güçlendirilmesi açısından da önemlidir. Bunun için, üst yönetim, ortaklarla ilgili araştırmaların yapılmasını sağlamalıdır (Okay ve Okay, 2001:345). Ortaklarla etkili bir ilişkinin diğer koşulu, onların özelliklerinin

bilinmesidir (kaç kişi oldukları, çalışanlardan işletmeye ortak olanların sayısı, coğrafi dağılımları, yaşları, meslekleri, gelir düzeyleri, eğitim düzeyleri vb.). Ortaklara ilişkin bu özelliklerin bilinmesi, iletişimi daha sağlıklı kılacaktır (Okay, 2002:81).

Ortaklarla ilgili bir diğer önemli husus, onların aynı zamanda iyi bir halkla ilişkiler elemanı olabilecekleri ve işletmeyi tanıtabilecekleridir. Bunun için ön koşul ise, ortakların işletme hakkında yeterli bilgiyle donatılmış olmaları ve olumlu bir kurum imajına sahip olmalarıdır. Böylece ortaklar, işletmenin çok geniş bir kesimde olumlu bir şekilde tanınmasını ve işletmenin prestijinin kamuoyunun gözünde yükselmesini sağlayacaktır.

Ortaklar açısından da, yatırımlarını değerlendirdikleri işletmelerin başında bulunan üst düzey yöneticilerin önemi fazladır. Üst düzey yöneticilerin sergilediği yanlış tutum ve davranışlar, belirledikleri yanlış politikalar, dış görünüşleri ve kişilikleri ile güven vermemeleri vb. nedenler, ortakların işletme ile ortaklıklarını sona erdirmeleri için yeterli bir neden olabilmektedir. Yatırımlarının emin ellerde ve doğru kişiler tarafından yönetildiğini bilmek, ortaklar üzerinde işletmenin imajının olumlu yönde olmasını sağlayacaktır. Bunlardan başka, işletmenin antetli kağıdı ve tepe yöneticisinin imzası ile gönderilmiş mektup ve bültenler de ortaklar üzerinde olumlu etkiler yaratır. Bu ve buna benzer iletişim araçları, ortaklara değer verildiğinin bir göstergesidir. Böylece ortakların işletmeye olan güvenlerinin ve bağlılıklarının artması sağlanabilir; bu da işletmenin imajını ve prestijini olumlu yönde etkiler.

#### **2.1.4. Yöneticilerden Yöre Halkına ve Yöredeki Kuruluşlara Yansıyan Kurum İmajı**

Yöneticiler, kapılarını o yöredeki kişilere açarak veya onların aralarına katılarak, onların görüş, düşünce, öneri veya dileklerini dinlemeli, onlara işletme hakkında bilgi vermekten ve işbirliği kurmaktan kaçınmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2004:128). Ayrıca başta üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm yöneticiler, iletişim kurma konusunda her zaman yakın çevrelerinin kendilerine

gelmelerini beklememeli; gerektiğinde, özellikle işbirliği gerektiren konularda yerel yönetim temsilcileri (belediye başkanı, muhtar vb.), çeşitli meslek örgütleri, dernekler vb. ile görüş alışverişinde bulunmalıdırlar. Ayrıca yakın çevre tarafından düzenlenen etkinliklere katılmak ya da bu etkinliklere maddi ya da manevi destek vermek de önemlidir. Böylece yakın çevrenin sempatisi kazanılabilir ve işletmenin prestijini yükselterek, o yöredeki imaj olumlu yönde etkilenebilir.

### **2.1.5. Yöneticilerden Eğitim Kurumlarına Yansıyan Kurum İmajı**

Konaklama işletmelerinin, başta üniversiteler olmak üzere, özellikle turizm ile ilgili olarak örgün ya da yaygın eğitim veren diğer eğitim kurumlarıyla sürekli ve düzenli ilişkiler kurması, bir halkla ilişkiler gereğidir (Sabuncuoğlu, 2004:126). Eğitim kurumları, işletme çalışanlarının eğitildiği ve yetiştirildiği kuruluşlardır. İşletme başarısının temelde istenen niteliklere sahip insan kaynaklarıyla gerçekleştirilebileceğini ve bunda da eğitim kurumlarının önemli rollerinin bulunduğu farkında olan işletme yöneticileri, yetişmiş işgücü ve uzman bireylerin işletmeye kazandırılabilmesi için eğitim kurumları ile iyi ilişkiler içine girmek gerektiğini bilirler.

Bu çerçevede, her düzeydeki yöneticilerin, eğitim kurumları tarafından düzenlenen konferans, kongre, seminer vb. toplantılara dinleyici ya da konuşmacı olarak katılması, bu tür etkinlikleri maddi olarak desteklemeleri, özellikle öğrencilere yönelik olarak düzenlenen sohbet toplantılarına katılmaları önemlidir. Ayrıca, öğrencilere burs verilmesi, onlara işletmede staj imkanının tanınması ve işletme yöneticilerinin stajyerlerle zaman zaman kişisel olarak ilgilenmesi ve onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunması olumlu bir kurum imajının yaratılmasında etkili olabilir. Bunların yanı sıra, eğitim kurumlarına çeşitli maddi destekler de verilebilir. Böylece bu kuruluşların, daha etkin bir eğitim-öğretim ortamı yaratmalarına olanak sağlanabilir.



### 2.1.6. Yöneticilerden Basın Yayın Kuruluşlarına Yansıyan Kurum İmajı

İşletme yöneticileri, kurum imajının oluşturulmasında ve bu imajın işletmenin hedef kitlesine ulaşmasında basın-yayın kuruluşlarının önemli etkileri olduğunu unutmamalıdır. Her gün milyonlarca insana hitap eden basın-yayın kuruluşları kendileri bir hedef kitle olmakla birlikte, aldıklarını kendi hedef gruplarına da aktardıklarından işletme için taşıdıkları önem açıktır. İşletme hakkında olumlu ya da olumsuz bir bilgiyi alan basın-yayın kuruluşu, bunu hemen kendi okuyucu/izleyici kitlesine aktarmaktadır. Bu durum işletme için bir anda olumlu ya da olumsuz bir kamuoyu oluşmasına neden olmaktadır (Yatkın, 2003:33). İlgili yöneticiler etkiyi olumlu yöne yöneltmek için ilgili yöneticiler, basın-yayın organlarının bilgi alma isteğini dürüstlikle ve açıklık ilkesi doğrultusunda karşılamalıdır.

Bir işletmede üst düzey yöneticiler, işletmenin tüm stratejilerinde karar verici pozisyonundadırlar. Çoğu yöneticilerin basın stratejisini, toplantılar ve basın bültenleri oluşturur. Fakat kurum imajı mesajının oluşması için en etkili yol bu değildir. Basının eline binlerce bülten geçer ve bu kalabalık içinde, işletmeye ait bilginin yerini bulabilmesi oldukça güçtür. Basın toplantılarında da, basın mensupların istedikleri soruları yöneltmeye fırsat bulamadıkları ve değişik basın gruplarının, nitelikleri farklı sorulara yanıt bulabilmeleri zor olacağı için, yöneticilerin basın mensupları ile birebir görüşmeler yapması, olumlu bir işletme imajının en etkili bir biçimde hedefine ulaşabilmesi için oldukça etkili olmaktadır (Capital Guide 8, 1994:47). Kurum imajının olumlu olabilmesi için, yöneticilerin basın-yayın kuruluşları ile ilişkilerinde dikkat etmesi gereken diğer konular şöyle sıralanabilir (Budak ve Budak, 2000:156-157).

- Basınla ilişki kurması konusunda, üst düzey yöneticilerden başka, bölüm müdürlerine de yetki verilmelidir. Üst düzey yöneticilerin örgütün tamamı hakkında bilgi sahibi olmasına karşın, işlevsel departmanlar hakkında detaylı bilgi sahibi olmalarına olanak yoktur. Basın, bu departmanlardan birini ilgilendiren özel bir soru sorduğunda, yönetici zorunlu olarak o birimin yöneticisi

ile görüşerek bilgi vermek durumunda kalacaktır. Bu durumda çok zaman kaybedilecek ve basın mensuplarının başka kaynaklara gitme riski ortaya çıkacaktır. Çünkü basın için haberin değeri, eskimemesine, başka deyişle kaynağa zamanında ulaşmasına bağlıdır.

- Yapılan hatalar kabul edilmeli ve bunların nasıl düzeltileceği düşünülmelidir.

- Yöneticilerin söyledikleri, yaptıkları ve yapacakları saygınlıklarını etkileyeceğinden, herhangi bir karar verirken, bunun halk üzerinde ne gibi etkiler yaratabileceği düşünülmelidir.

- Basın ile görüşülmeden önce ilgili yöneticiler hazırlık yapmalıdır. Görüşme sırasında sorulma ihtimali olan sorularla ilgili dokümanlar bulundurulmalıdır.

- Yöneticiler rahat konuşabileceklerine inanmıyorlarsa, özellikle canlı yayınlarda yapılan hataların düzeltilme olanağı bulunmadığından, televizyondan uzak durulması daha yararlı olabilir.

- Basın ve halk, işletmelerden çok kişilere sempati duyarlar. İşletmeyi temsil etmekle beraber, yönetici de bir insandır. Yöneticinin duyarlı olması, hatalarının daha kolay bağışlanmasını sağlayacaktır.

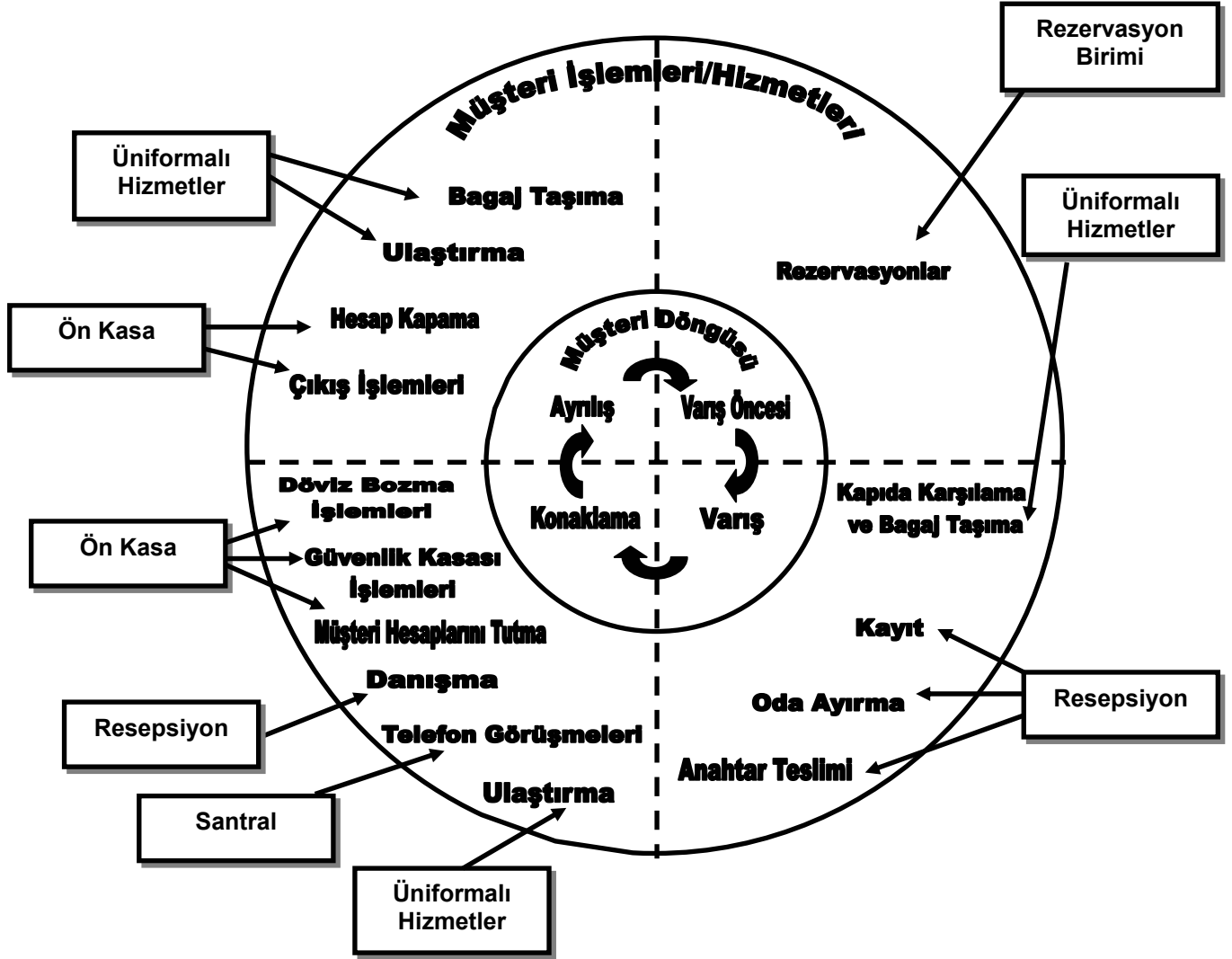
- Yöneticilerin basın mensuplarıyla konuşurken, yaptığı hatalar, hem basın mensupları hem de işletme açısından tamiri zor sonuçlara götürülebilir. Yöneticilerin basın mensuplarıyla konuşurken “aramızda kalsın” gibi sözleri, bir basın mensubu için bir anlam ifade etmez. Yapılacak açıklamalar, yayınlanmadan önce, mutlaka incelenmelidir. Böylece anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar varsa bunlar düzeltilebilir. Yöneticiler basın mensuplarının sorduğu her soruya yanıt vermeyi işletme ve kendi çıkarları için uygun bulmayabilirler. Bu durumda kaçamak yanıtlar vermek yerine “hayır” denilmesi daha iyi bir yol olabilir.

## **2.2. Önbüro Bölümündeki İşgörenlerden Kurumsal İmaja Yansıyan Etkiler**

Konaklama işletmelerinde önbüro bölümünün yapılanması, işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Bunda, işletmenin yönetim anlayışının, büyüklüğünün, personelin sayı ve niteliğinin vb. pek çok faktörün etkisi bulunmaktadır. İşletmelerde önbüro bölümünün yapılanmasına ilişkin farklılıklara rağmen, bu bölümün yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklar hemen hemen birbirine yakındır. Kurumsal imaj açısından önbüro bölümünün hedef kitlesini büyük ölçüde müşteriler oluşturduğundan bu bölümde önbüro elemanlarının müşterilerle ilişkileri sırasında kurumsal imaj üzerindeki etkileri açıklanacaktır.

Önbüro elemanlarının müşterilerle etkileşimi, müşterilerin işletmeye varışlarından önce başlayıp, işletmeye ulaştığı andan ayrılana değin, hatta bazı durumlarda ayrıldıktan sonra da devam eden bir süreçtir. Bu etkileşim 24 saat devam etmektedir. Bu sürece turizm sektöründe “müşteri döngüsü” adı verilmektedir (Mısırlı, 2003a:55; Baker, Bradley ve Huyton, 1998:44). Şekil 2.1’de müşteri döngüsü ve müşteri ve önbüro arasındaki etkileşim görülmektedir.

Şekil 2.1. Müşteri Döngüsü ve Müşteri ve Ön Büro Arasındaki Etkileşim



Kaynak: Baker, Bradley ve Huyton, 1998:48.

Şekilden de görüldüğü gibi, müşteri döngüsünün her bir evresinde, müşteri ile ilgili olarak önbüroda bazı faaliyetler yerine getirilmektedir. Örneğin, varış öncesinde rezervasyon işlemleri; varış evresinde kapıda karşılama ve taşıma, kayıt, oda ayırma, anahtar teslimi ve bagaj taşıma işlemleri gibi. Önbüro bölümü ile müşteri arasındaki etkileşim, müşteri döngüsünün her aşamasında, çeşitli düzeylerde ve önbüro bölümünün çeşitli alt birimleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Rezervasyon işlemlerinden, ayrılış evresinde bagajların taşınmasına kadar pek çok faaliyet önbüro aracılığıyla yerine getirilmektedir.

Öyle ki pek çok durumda müşteri, diğer birimler aracılığıyla karşılanacak ihtiyaçlarını bile önbüro ile iletişime girerek giderebilmektedir (Örneğin arıza durumunda, bunun teknik servisi doğrudan doğruya bildirilmesi yerine önbüroya bildirilmesi gibi). Dolayısıyla önbüro bölümündeki işgörenler müşteri döngüsünün her evresinde müşteri ile bire bir ilişkiye girmekte ve kurdukları iletişim, dış görünüşleri ve davranışları ile müşteri üzerinde olumlu/olumsuz pek çok etki yaratmaktadırlar. Yaratılan bu etki ise, müşterilerin konaklama işletmesi ile ilgili algılamalarını, başka bir deyişle müşterilerin gözündeki kurumsal imaj etkilemektedir. Önbüro çalışanları ile müşteriler arasındaki bu etkileşimi, dolayısıyla önbüro çalışanlarının kurumsal imaj üzerindeki etkilerini müşteri döngüsünü oluşturan evrelerden yararlanarak aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

### **2.2.1. Müşterilerin İşletmeye Varışından Önceki Evre**

Müşteri ile işletme arasındaki etkileşim, müşteri daha işletmeye gelmeden önce başlamaktadır. Bu evre ile ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü birim ise rezervasyon birimidir. Bu birimin temel işlevi, rezervasyon işlemlerini yürütmektir. Rezervasyon, işletmede isim belirterek yer ayırma işlemidir. Bu işlem kapsamında, bir müşteri tarafından veya onun adına bildirilen bir istek üzerine, işletme istenilen konaklama için gerekli rezervasyonu yapmayı kabul edince, sözleşme oluşmuş sayılır. Bu durumda işletme ve müşteri, mevcut yasa, tüzük ve yönetmeliklere ve işletme kurallarına uymayı taahhüt etmiş olurlar. Burada işletmenin en önemli sorumluluğu ise, işletme kuralları konusunda müşteriyi bilgilendirmektir (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998:73). Rezervasyon süreci kapsamında, müşteri ile işletme arasında da ilk ilişki başlar ve müşterinin gözünde işletme ile ilgili ilk imaj da bu evrede gelişir (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998:73). Rezervasyon biriminde görev alan çalışanlar genellikle rezervasyon müdürü, rezervasyon şefi ve rezervasyon memurlarıdır.

Genel olarak olumlu bir kurumsal imaj yaratabilmek için, rezervasyon görevlilerinin, müşterilerin rezervasyonla ilgili taleplerini dikkatle dinlemeleri, bu taleplerin karşılanıp karşılanamayacağını kontrol etmeleri, talepler

karşılanamıyorsa, durumu uygun bir şekilde karşı tarafa açıklamaları gerekir. Boş oda var ise, rezervasyon işlemleri tamamlanmalı ve bilgiler karşı tarafa tekrar edilip onaylatılmalıdır. Bilgilerin tekrar edilmesi, müşteriler tarafından görevlilerin işlerini dikkatli bir şekilde yaptığının bir göstergesi olarak algılanacaktır (Mısırlı, 2003b, 85). Daha sonra işletmeye gösterilen ilgi için müşteriye teşekkür edilmelidir (Mısırlı, 2003a:76-78).

Bu evrede, rezervasyon biriminde görevli işgörenler ile müşteriler arasındaki ilişki genellikle sözlü (telefon aracılığıyla ya da şahsen) ve yazılı iletişim (teleks, faks, posta, bilgisayar aracılığıyla) şeklinde gerçekleşir. Bu noktada, rezervasyon görevlilerinin iletişim sürecinde takındıkları tutum ve davranışlar, kurumsal imajı doğrudan doğruya etkileyecektir. Bu evrede en önemli nokta, müşterilerin rezervasyonla ilgili ihtiyaç, istek ve beklentilerinin doğru bir şekilde anlaşılması, bunların karşılanması ve özellikle rezervasyon konusunda işletme kurallarının müşterilere iletilmesidir (Mısırlı, 2003a:77).

Özellikle sözlü rezervasyonlarda, müşteriler ile işgörenler arasında bire bir etkileşim söz konusudur. Sözlü rezervasyonlar, telefon ile ve şahsen olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir. Konaklama işletmelerinde rezervasyonlar çoğunlukla telefon aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Braham, 1993:45). Rezervasyonların telefon ile gerçekleştiği durumlarda, rezervasyon görevlilerine kurumsal imaj açısından büyük sorumluluk düşmektedir. Telefonu açan kişinin, ilk izlenimin oluşması için belirleyici olduğunun bilincinde olması gerekir (Bıçakçı, 1998:153). Bu noktada, işletmenin imajı, rezervasyon memurunun ses tonuna, görüşme sırasında seçilen sözcüklere ve hizmet sunumunun kalitesine göre şekillenmeye başlamaktadır (Kadıbeşegil, 1999:23). Sürekli çalan telefonları yanıtlamaya çalışan yorgun bir rezervasyon görevlisinin, adeta "sıkıldım, artık aramayın" dercesine telefonlara yanıt vermesi rezervasyon yaptıran müşteri üzerinde olumsuz bir izlenim yaratacaktır. Telefon ile iletişime anlam veren, sadece kullanılan sözcükler değil, bu sözcüklerin yaşam bulduğu ses duygusudur. Bundan dolayı, sesine güler yüzlü konukseverlik duygusunu katamamış bir rezervasyon görevlisinin, işletmeyi iyi temsil edemeyeceği açıktır

(Bıçakçı, 1998:153). Rezervasyon görevlilerinin, telefonla görüşme yaparken bazı hususlara dikkat etmeleri kurumsal imaj açısından yararlı olabilir. Örneğin, görüşmeye “rezervasyon bölümü iyi günler/günaydın/iyi akşamlar” gibi bir cümle ile başlanması, personelin kendini tanıtması, tüm dikkatin konuşmaya verilmesi, karşıdakini bekletmeden tüm sorulara hızlı bir biçimde cevap verilmesi, genel nezaket kurallarına uyulması ve sık sık nazik sözcükler kullanılması, ikna edici olması gibi (Mısırlı, 2003b:84-85; Braham, 1993:66).

Öte yandan bazı kişiler, işletmeye gelerek kendileri veya başkaları için rezervasyon yaptırabilirler. Kurumsal imaj açısından rezervasyon birimi görevlilerinin telefonda olduğu gibi konuşmalarına ve beden diline dikkat etmeleri gerekir.

Daha önce belirtildiği gibi rezervasyonların bir kısmı yazılı iletişim (teleks, faks, posta, bilgisayar aracılığıyla) şeklinde gerçekleşmektedir. Yazılı rezervasyonlarda rezervasyonla ilgili yazışmaların, rezervasyon görevlileri tarafından belirli bir plan dahilinde yapılması, müşteri beklentilerinin dikkate alınması ve yazım kurallarına uyulması kurumsal imaj açısından yararlı olabilir (Mısırlı, 2003b:78).

### **2.2.2. Müşterilerin İşletmeye Varış Evresi**

Müşterilerin işletmeye varış evresinde, önbüro tarafından kapıda karşılama ve bagaj taşıma, kayıt, oda ayırma ve anahtar teslimi faaliyetleri yürütülmekte ve bu faaliyetler de üniformalı hizmetler ve resepsiyon birimleri tarafından yerine getirilmektedir. Bu işgörenler, müşteriler açısından, konaklama işletmelerinin imajlarının oluşturulmasında önemli roller üstlenirler ve bu rolleri, hizmet sunum sürecinin başlangıcından sonuna kadar sürer. Müşteri ile birebir etkileşim içinde bulunan bu işgörenler, pazarlama ve satış rollerinin yanısıra, işletmenin değerlerini ve dolayısıyla kimliğini de yansıtır (Nyugen ve Leblanc, 2002:245).

Üniformalı hizmetler biriminde, üniformalı personel şefi ile karşılayıcı ve taşıyıcılar görev yapmaktadırlar (Baker, Bradley ve Huston, 1998:51).

Üniformalı hizmetlerin yaptıkları işler çok basit olmakla beraber, fonksiyonları itibariyle çok önemlidir. Çünkü, müşterinin karşılanması ve otelden uğurlanması bu bölümün işgörenleri tarafından gerçekleştirilir (Olalı ve Korzay, 1993:360). Müşterilere doğrudan hizmet verdiklerinden dolayı, üniformalı hizmetler biriminde görev alan çalışanlar, görünüşleri, davranışları ve kurdukları iletişimle kurumsal imajı etkilemektedirler. Örneğin, karşılayıcının, müşterileri güler yüzle ve sıcak bir şekilde selamlayarak karşılaması, ona yakın ilgi göstermesi (Gökdeniz ve Dinç, 2003:36) olumlu bir kurumsal imaj yaratmada etkili olacaktır.

Resepsiyon biriminde, resepsiyon müdürü, resepsiyon şefi ve resepsiyon memurları görev yapmaktadırlar. Resepsiyon birimi görevlileri ile müşteriler arasındaki iletişim büyük ölçüde yüz yüze gerçekleşmektedir. Dolayısıyla resepsiyon görevlilerinin görünüşleri, iletişim becerileri ve davranışları müşteriler açısından kurumsal imajı doğrudan doğruya etkilemektedir (Nyugen ve Leblan, 2002:245). Resepsiyon bankosuna gelen müşterilerin resepsiyon görevlileri tarafından güler yüzle karşılanması, müşteri beklentilerinin olabildiğince karşılanmaya çalışılması, kayıt işlemlerinin hızla yürütülmesi ve müşterilerin bekletilmemesi kurumsal imaj açısından önemlidir. Bu nedenle, giriş sırasında uzun bir yoldan gelen yorgun bir müşteriye en kısa biçimde, becerikli biçimde odasına yerleştirmek, bu arada otele girişin gerektirdiği kayıt formalitelerini müşteriye hissettirmeden tamamlamak amaçlanmalıdır (Jonathan, 1998:117). Müşterilerin işletmeye varış evresinde, özellikle rezervasyonlu müşterilere ilişkin ön hazırlık çalışmalarının yapılması, gereksiz beklentileri ortadan kaldırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için yararlıdır. Bunun için, kayıt aşamasından önce müşteriye verilecek oda belirlenip kullanıma hazır olmalı, odalara konulacak ilaveler yerleştirilmeli, mümkünse konaklama belgesi önceden doldurulmalı ve müşterinin imzalamasına hazır hale getirilmelidir. Resepsiyon görevlilerinin görevlerini, belirli bir program dahilinde, düzenli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi müşterilerin önbüroda bekletilme sürelerini azaltacaktır. Ayrıca tüm ayrıntıları ile önceden düşünülerek yapılmış bir ön hazırlık çalışması ile, belirsizlikleri, yanlış anlamaları, endişe ve korkuları, haksız yere beklentileri ortadan kaldırmak



mümkündür. Örneğin Maister (1985) tarafından bekleme ile ilgili yapılan bir araştırmada şu ilginç sonuçlara ulaşılmıştır (Ünlüöner ve Yüksel, 1996:110):

- Meşguliyet olmayan beklemler, bir şeyle meşgul olunanlara göre daha uzun olarak hissedilir;

- Herhangi bir süreç öncesi beklemler, sürecin içindeki beklemeden daha uzun gelir;

- Endişe/korku bekleme için daha uzun yapar;

- Belirsiz beklemler, açıklananlara göre daha uzun gelir;

- Haksız yere bekletilmeler diğerlerine göre daha uzun gelir;

- Müşteri daha değerli bir hizmet için daha fazla bekleme için göze alır;

- Bireysel beklemler, grup halindekiyle göre daha uzun gelir.

Sonuçlardan görüldüğü gibi, müşteriler, çeşitli nedenlerden dolayı bekletildiğinde, beklemin niteliğine göre, bunu daha kısa ya da daha uzun bir süre olarak algılamaktadırlar. Bu durum özellikle, endişe ve korku söz konusu olduğunda (örneğin, fazla rezervasyonun olması ve oda bulunamaması), belirsizlik durumlarında (örneğin acentalar tarafından yapılan rezervasyonlarda, işletmeye gerçekte rezervasyonun bildirilmemiş olması ve bu nedenle müşteri rezervasyonunun işletmede görülmemesi) ya da gereksiz beklemlerde, kendini daha fazla hissettirecektir. Otel, restoran ve havayolu hizmetlerinden yararlanan müşteriler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, hizmetin sunumu sırasında yaşanan sorunlar karşısında, işletme çalışanlarının, müşterinin şikayetlerine veya yakınmalarına karşılık verme ve bu sorunları çözümüleme yeteneği ve/veya isteğinin, müşterinin memnuniyeti üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir (Bitner, Booms ve Tetreault'den aktaran Uyguç, 1998:65). Örneğin, bir konaklama işletmesinde, rezervasyonu yapıldığı halde, odanın başka bir müşteriye verilmesi ile zor durumda kalan bir müşteriden, resepsiyon görevlisinin özür dilemesi yerine, ona daha iyi bir oda bulması, onun bu

davranışı memnun edici olarak hatırlamasına neden olacaktır (Uyguç, 1998:65). Ayrıca, resepsiyon görevlilerinin, müşterilere karşı duyarlı davranması, onların duygularını anlamaya çalışması, müşteriler ile, geçici de olsa bütünleşerek onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışması (Uyguç, 1998:66), kurumsal imajı olumlu yönde etkileyecektir. Seyahat sırasında yaşanan zorlukları bilen, kendini müşterinin yerine koyabilen bir resepsiyon görevlisi, müşteriye daha iyi anlayacak ve ona olumlu ve anlayışlı olarak yaklaşacaktır (Bardi, 1990:194).

### **2.2.3. Müşterilerin Konaklama Evresi**

Bu evrede, üniformalı hizmetler –taşıyıcılar- müşterilerin odalarına ulaştırılmasından; santral –santral memurları- telefon görüşmelerinin yapılmasını sağlamaktan; resepsiyon-resepsiyon memurları- müşterilere danışma hizmeti vermekten, ön kasa –ön kasa memurları- döviz bozma, güvenlik kasası ve müşteri hesaplarını tutma işlemlerinden sorumludurlar.

Bu evre, önbüro bölümünde konukla en fazla iletişim kurulan bir evredir. Bu yüzden bu evrede, önbüro çalışanları kurumsal imaj açısından, müşteri istekleri ve şikayetleri ile ilgilenirken dikkat ve özen göstermek durumundadırlar. Konaklama aşamasında müşteriler, türü ne olursa olsun, sorunlarını genellikle önbüroya bildirmektedir. Dolayısıyla, müşterilerin şikayetleri önbüro işlevleri ile ilgili olmasa da, kulak ardı edilmeden çözülmeye çalışılmalı, ilgili birimler derhal haberdar edilmelidir (Gökdeniz ve Dinç, 2003:35).

Önkasa memurları ise, konaklama evresinde müşteri ile ilgili parasal işlemleri yerine getirmektedir. Dolayısıyla önkasa memuru, müşterilerin konakladığı süre içerisinde hesaplarını zamanında ve eksiksiz izlemeye önem vermelidir (Mısırlı, 2003a:57-58). Müşteri parasal işlemleri ile ilgili olarak önkasaya geldiğinde, önkasa memuru aynen resepsiyon görevlileri gibi müşterileri karşılamalı, işlemleri bekletmeden doğru olarak nazik bir tutum içinde yerine getirmelidir. Önkasa işlemlerinde parasal işlemler söz konusu olduğundan güven faktörü çok önemlidir. Örneğin, yabancı bir ülkede tatil yapmak üzere gelen bir müşteri, o ülkenin parası ve para sistemi hakkında

yeterli bilgi sahibi olmadığı için, önkasada parasını veya çekini bozdururken bir takım tereddütler içinde olabilir. Bu yüzden önkasa memurunun, müşterilerle ilgili parasal işlemleri yerine getirirken güvenilir bir görüntü sergileyebilmesi, bu tereddütlerin giderilmesi ve dolayısıyla olumlu bir kurum imajının yansıtılmasında etkilidir.

Çalışanlar düzeyinde ise, örneğin taşıyıcının müşterileri odalarına ulaştırırken, nazik bir şekilde işletme hakkında bilgi vermesi ve müşterilere “yolculuğunuz nasıl geçti efendim?” türünden sorular yöneltmesi, müşterileri odalarına yerleştirdikten sonra, müşterilere “iyi istirahatlar” dilemesi müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

Santral memurunun, telefonları seri bir şekilde ve doğal bir ses tonuyla yanıtlaması, tüm dikkatini konuşmaya vermesi, kendini tanıtmaması, görüşülen kişiye yapılacak işlemler hakkında bilgi vermesi, çok beklenmesi gerekiyorsa karşıdaki kişinin numarasını alarak, kişiyi daha sonra araması, tüm mesajları ve talimatları dikkatle dinlemesi ve sonunda tekrarlayarak onaylatması, genel nezaket kurallarına uyması ve sık sık nazik sözcükler kullanması (Mısırlı, 2003a:185) karşıdaki kişiler üzerinde olumlu bir izlenim bırakacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, telefon ile iletişim, işletmelerde halkla ilişkiler açısından son derece önemlidir. Bu yüzden, işletme adına konuşan bir işgörenin , telefonla iletişim sırasında bazı kurallara uygun davranması gerekir. Bu kurallar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2004:146-147):

- Zil sesi üzerine telefonu açan kişi , önce kendisini ve işletmesini tanıtmalıdır.
- Telefonun defalarca çalınmasına izin verilmemelidir.
- Telefonu yanıtlayan kişinin, arayan kişiyi nereye bağlaması gerektiğini bilmesi gereklidir.
- Ses tonu ne çok yüksek ne de karşı tarafın zor duyacağı kadar kısık olmalıdır.

- İstenen bilgi başka bölümleri ilgilendiriyorsa ilgili servisle görüşme olanağı yaratılmalıdır.

- Çok beklenmesi gerekiyorsa karşı tarafın numarası alınarak daha sonra aranmalıdır.

#### **2.2.4. Müşterilerin İşletmeden Ayrılış Evresi**

Konuk döngüsünün son evresi, müşterinin işletmeden ayrılış evresidir. Bu evrede, müşterilerin kayıtları konuk listesinden çıkarılmakta, hesapları kapatılmakta ve konaklama belgeleri farklı amaçlar için kullanılmak üzere arşive kaldırılmaktadır. Ayrıca, taşıyıcılar tarafından müşterilere ulaştırma ve bagaj taşıma hizmetleri sunulmakta ve müşteri uğurlanmaktadır. Bu evrede, müşterilerin işletme ile ilgili izlenimleri öğrenilmeye çalışılmalı; herhangi bir olumsuzluk bildirilmişse, bunun nedenleri belirlenmeye çalışılmalı ve belirlenen aksaklıklar derhal düzeltilmelidir. Son olarak, müşteriye işletmeyi tercih ettikleri için teşekkür edilip, tekrar beklendiklerini ifade ederek , güler yüzle uğurlanmalıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, önbüroda telefon görüşmelerinin, müşteriler ya da diğer konuklarla etkileşimde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Ancak önbüro çalışanları ile müşteriler ya da diğer konuklar arasındaki etkileşimin yoğun bir şekilde yüz yüze gerçekleştiği de unutulmamalıdır. Bundan dolayı yüz yüze görüşmede önbüro çalışanlarının bazı noktalara özen göstermesi gerekir. Bu noktalar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2004:145-146):

- Başkasıyla konuşurken, sabırlı, nazik, sakin ve güler yüzlü olunmalıdır. Kızgın, öfkeli ve yüksek ses tonundan kaçınılmalıdır.

- Karşıdaki insanın eğitimi, dış görünüşü, konumu ve diğer görünen ve bilinen özelliklerine göre bir davranış içine girilmelidir;

- Kurumsal imaj boyutunda işletmeye karşı güven yaratılmaya çalışılır.

Dolayısıyla, karşıdaki kişiye güven verici bir davranışa girilmeli ve özellikle konuşulan konuya ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmalı, aksi durumda bu bilgiye sahip kişilerden yardım alınmalıdır;

- Müşterilerin anlayabileceği kelimeler kullanılmalıdır. Mümkün olduğu kadar soyut kelimelerden kaçınılmalı ve vurgu ve tonlamaya dikkat edilmelidir. Konuşurken ağdalı, uzun ve karmaşık bir dil yerine, sade ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır;

- İşletme adına gizli kalması gereken bilgiler karşı tarafa aktarılmamalıdır;

- Karşı tarafı etkilemenin bir yolu da konuşurken yeri geldiğinde fazla abartmaya girmeden onu övmektir. Her insanın övülmekten ve beğenilmekten hoşlandığı unutulmamalıdır;

- İnsan gönlünü kazanmanın en etkili yollarından biri de karşı tarafın sorunlarına sahip çıkmak, içten ve samimi davranmaktır. Bu nedenle karşı tarafın söyledikleri dikkatle dinlenmeli, çözüm yolları aranmalıdır;

- Konuşurken karşı tarafa adıyla ve “bey” veya “hanım” ve eklentisiyle ve “siz” şeklinde hitap edilmelidir;

- Konuşmanın iki yönlü bir iletişim süreci olduğu unutulmadan, karşı tarafa gerekli bilgiler verilmeli ya da ikna edilmeye çalışılmalı; ayrıca karşı tarafın da vermek istediği mesajlara, onların düşünce ve önerilerine açık olunmalıdır. Onların da konuşmasına fırsat verilmeli ve iyi bir dinleyici olunmalı, her zaman karşı tarafın ilgiyle ve saygıyla dinlenilmekten hoşlandığı unutulmamalıdır.;

- Beden dili, bir durum karşısında bedenin kendi duruşunu kodlayarak sunuşudur. Bu sunuş sırasında, önbüro çalışanları, yüz ifadeleri ve baş hareketleri; eller, kollar ve parmakları ve bacakları ve oturma düzenleri ile müşterilere ve diğer konuklara bazı mesajlar ulaştırırlar. Bu mesajlar, mutluluk,

korku, öfke, hayret, üzüntü, tiksinti, sıkıntı, alay, yorgunluk, samimiyetsizlik, kurnazlık, hile vb. şekillerde olabilir (Baltaş ve Baltaş, 2000:9,30,40,42). Kurumsal imaj açısından önbüro görevlileri, beden dilini iyi ve yerinde kullanabilmeli; sıcak kanlı, sevecen, canlı, içten ve güler yüzlü olmalı, mesleğini severek yaptığını hissettirmelidir (Gökdeniz ve Dinç, 2003:34-35).

Öte yandan önbüro çalışanları, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, sadece müşterilerle değil, işletmeyi değişik amaçlarla ziyaret eden ya da çeşitli araçlarla iletişim kuran kişilerle de etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşim sırasında, çalışanların, müşterilerde olduğu gibi, işletmeyi temsil ettiklerinin bilincinde olmaları, kurumsal imaj açısından önemlidir. Bu nedenle, çalışanlar, görünüşleri, tutum ve davranışları ve verdikleri mesajlarla bu ziyaretçiler üzerinde olumlu etkiler yaratma konusunda çaba göstermelidirler.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi, müşteri döngüsünün tüm evrelerinde müşterilerle ve diğer konuklarla, önbüro bölümünde görev yapan işgörenler arasında karşılıklı bir etkileşim gerçekleşmektedir. Bu etkileşim olumlu olduğu ölçüde, işgörenlerden yansıyan kurumsal imaj da olumlu olacaktır. Bundan dolayı önbürodaki işgörenlerin tümünün görünüşleri ile, tutum ve davranışları ile ve kurdukları iletişim ile kurumsal imajı etkilediklerinin bilincinde olmaları ve bu bilinçle hareket etmeleri gerekir.

### **2.3. Kat Hizmetleri Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler**

Konaklama işletmelerinin temel işlevi, konaklama hizmeti sunmaktır ve bu hizmet ağırlıklı olarak kat hizmetleri bölümündeki işgörenler tarafından verilmektedir. Müşteri döngüsü içinde kat hizmetleri işgörenleri, müşterilerle, işletmede konakladıkları süre içinde ve daha çok katlarda ve odalarda karşılaşmaktadırlar ve görevlerini yerine getirirken onlarla değişik şekillerde etkileşimlerde bulunmaktadır. Bu etkileşim sırasında, işgörenler kurum imajını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilirler. Bu yüzden bu kısımda kat

hizmetleri işgörenlerinden müşterilere yansıyan kurum imajı incelenmektedir.

Kat hizmetleri işgörenleri müşterilerle değişik şekillerde ilişki kurmaktadır; ancak bu ilişkinin –özellikle yüz yüze- oranı diğer birimlerle (örneğin önbüro, yiyecek-içecek gibi) karşılaştırıldığında, yüksek düzeyde değildir. Çünkü bu işgörenler, genellikle müşteriler odalarında bulunmadığı zamanlarda, odalara hizmet vermektedirler (Faulkner ve Patiar, 1997:103). Ancak, doğrudan olmasa da müşterilerle en yakın ilişkisi bulunan işgörenler kat hizmetlerindeki çalışanlardır. Müşterilerin odalarına, bir başka deyişle, özel hayatlarına giren, temizlik ve düzeni sağlayan, onların en özel eşyalarını düzenleyen bu işgörenler ile müşteriler arasında, görünmeyen ancak kuvvetli bir ilişki söz konusudur (Seymen ve Gül, 2004:6). Ayrıca müşterilerin, konaklama işletmelerinde konakladığı sürenin önemli bir bölümünü, odalarında uyuyarak, dinlenerek ya da kat hizmetlerinin görev alanı içine giren lobi, havuz çevresi, oyun salonları, disko vb. ortak kullanım alanlarında geçirdiği düşünülürse, kurum imajının olumlu olarak yansıtılmasında kat hizmetleri işgörenlerine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Özellikle ortak kullanım alanlarında müşteriler, bu işgörenleri, görevlerini yerine getirirken gözlemlemekte ve onları değerlendirmektedirler. Bu yüzden, kat hizmetlerinde çalışan işgörenler, tüm bunların bilinci içinde görevlerini dikkatle ve özenle yerine getirmelidirler.

Öte yandan, kat hizmetleri işgörenlerinin görevlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için, aşağıdaki temel ilkelere uymaları gerekir. Bu ilkelere uygun hareket edilmesi olumlu bir kurum imajının sağlanması açısından da yararlıdır (Seymen ve Gül, 2004:15):

- **Süreklilik İlkesi:** Temizlik, bakım ve koruyucu önlemlerin alınması, süreklilik ister. Bu faaliyetler önceden periyodik bir şekilde planlanarak, düzenli bir şekilde yapılmalıdır.

- **Sessizlik İlkesi:** Kat hizmetleri kapsamına giren tüm faaliyetler, olabildiğince müşterileri rahatsız etmeyecek şekilde ve zamanda yürütülmelidir.

Bu yüzden, özellikle müşterilerin bulunduğu ortamlardaki kat hizmetleri faaliyetlerinin, olabildiğince dikkatli ve sessiz bir biçimde gerçekleştirilmesi için tüm önlemlerin alınması gerekir.

- **Doğru Zamanlama İlkesi:** Kat hizmetleri faaliyetleri dönemsel olarak planlanmalı, rutin işler dışında çok vakit alan ayrıntılı ve yoğun temizlik ve bakım programları olabildiğince düşük sezonlara ya da uygun gün ve saatlere çekilmelidir.

- **Verimlilik İlkesi:** Kat hizmetlerinde en az emek, enerji, malzeme vb. ile, istenilen hizmet kalitesine ulaşılması ana hedef olmalıdır. Bunun sağlanması için doğru planlama, etkin yürütme ve sağlıklı kontrol gereklidir.

- **Hijyen Sağlama İlkesi:** Kat hizmetlerinde temizlik, bakım ve estetiğin sağlanması tek başına yeterli değildir. Gerek müşterilerin ve ziyaretçilerin gerekse çalışanların fizyolojik ve psikolojik açılarından sağlığının korunması ve huzurun sağlanması için, tüm alanların, mikroplardan, virüs ve bakterilerden arındırılmış olduğunun garanti edilmesi gerekir. Temizlik, bakım ve dezenfeksiyon bu anlamda birbirini tamamlar. Ayrıca, temel görevi müşteriye temizlik hizmetini sunmak olan kat hizmetleri işgörenlerinin, genel ve kişisel temizlik alışkanlığının olmaması ve hijyen kurallarına uymaması düşünülemez (Yılmaz ve Yılmaz, 1989:23).

- **Kalite İlkesi:** Kat hizmetleri kapsamında sunulan tüm hizmetlerin, müşterilerin ve ziyaretçilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekilde tasarlanması, yürütülmesi ve zaman içinde güncelleştirilmesi gereklidir. Bunun için de işletmede, öncelikle "hizmet kalitesi standartları" sağlıklı bir şekilde belirlenmeli ve denetimler buna göre yürütülmelidir.

- **Gizlilik İlkesi:** Kat hizmetleri işgörenleri, müşterilerin özel hayatları ile ilgili birçok konuya tanık olmaktadır. Otel odası müşterilerin bir bakıma kendini evinde hissettiği ve o rahatlıkla hareket ettiği özel bir yerdir. Bu açıdan işgörenlerin müşterilerin özel hayatlarına ilişkin konuları üçüncü kişilerle paylaşmaması, başka bir deyişle sır saklamasını bilmesi gizlilik ilkesinin bir



gereğidir (Yılmaz ve Yılmaz, 1989:23).

**İletişim İlkesi:** Olumlu bir kurum imajı için, kat hizmetleri işgörenleri, diğer tüm birimlerle (özellikle odaların satışının yapıldığı önbüro ile) doğrudan ya da dolaylı olarak eşgüdüm içinde çalışmalıdırlar.

Ayrıca, kat hizmetleri bölümünde, diğer bölümlere göre daha niteliksiz işgörenler çalışmaktadır. Bu nedenle, kat hizmetleri işgörenlerinin, gerek görevleri ile ilgili gerekse müşteri ilişkileri konularında düzenli olarak eğitilmeleri olumlu bir kurum imajı için gereklidir (Gray ve Liguori, 1980:149). Samimi tebessüm ya da asık suratlı bir görünüm, müşterinin kurum imajını olumlu yada olumsuz algılamasında etkili olabilir. İşgörenlerin görevlerini arzulu, istekli ve hızlı olarak yerine getirmeleri müşteri tatminini artırarak, müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayacaktır (Olalı ve Korzay, 1993:361).

Kat hizmetleri işgörenlerinin olumlu bir kurum imajı açısından ayrıca, odalara girmeden önce, odalarda ve genel alanlarda çalışırken ve çamaşırhane hizmetleri ile ilgili uymaları gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıda açıklanmaktadır (Maviş, 1992:13).

#### **Odalara Girmeden Önce:**

- Bir çok konaklama işletmesinde müşteri odalarının kapılarında, kapının içeriden kapalı olduğunu gösteren bir işaret bulunur. Eğer bu işaret odanın kapalı olduğunu gösteriyorsa veya kapının üstünde "Rahatsız Etmeyin" levhası asılıysa, o odaya girilmemelidir.

- Belirli bir süre sonra, odaya girilemediği takdirde durum kat şefine bildirmelidir. Müşterinin içeride hastalanmış olması mümkündür. Kat görevlisi, içeri girmediği odaları kat şefine bildirmeden görevi başından ayrılmamalıdır.

- Kat görevlisi kapıyı tıklatmalı, eğer içeriden yanıt gelmezse, kapının kilidini açıp, hafifçe aralayarak "kat görevlisi" demek suretiyle kim olduğunu bildirmelidir.

- Eğer müşteri uyuyorsa veya hala yataktaysa, kat görevlisi “özür dilerim, daha sonra gelirim” diyerek hemen odadan ayrılmalıdır.

### **Odada Çalışırken:**

- İçeride iş bitinceye kadar odanın kapısı açık bırakılmalıdır.
- Müşteri odalarındaki tuvalet, banyo veya televizyon gibi eşyalar ve malzemeler kesinlikle kullanılmamalıdır (Wong ve Keung, 2000:130).
- Kat görevlisi bir odada çalıştığı sırada o odanın müşterisi odaya gelirse, işe devam edebilmek için müşteriden izin alınmalıdır.
- Müşteri bir şey sorduğu zaman, müşteriye yanıt verilmeli, fakat yanıtın terbiyeli bir tonda ve kısa olmasına dikkat edilmelidir. Yanıt, müşterinin sorduğu şey hakkında genel bir fikir vermelidir. Daha ayrıntılı bir açıklamanın gerektiği durumlarda müşteri ön büroya yönlendirilmelidir.
- Müşterilerle, konaklama işletmesinin yöneticisi ve diğer işgörenler hakkında hiçbir zaman konuşulmamalıdır. “Maalesef bilmiyorum” yeterli bir yanıttır. Ayrıca, müşterilerin özel konuşmalarına ilgi gösterilmemelidir.
- Müşterinin en ufak isteği bile dinlenmelidir. Örneğin fazla havlu, fazla battaniye gibi istekler bekletilmeden yerine getirilmeli ve istenen yerlere yerleştirilmelidir.
- Müşterinin o işletmeye niçin geldiği ya da kişisel eşyaları hakkında merak duyulmamalı veya duyulsa bile bu merak müşteriye asla hissettirilmemelidir.
- Müşteriye, onun rahatına önem verildiği hissettirilmelidir. Bunun sadece görevin bir parçası değil, aynı zamanda da nezaketin, terbiye ve saygının bir gereği olduğunun bilincinde olunmalıdır.
- Temizlik kutusu, arabası, kova veya elektrik süpürgesi gibi eşyalar

geçiş yollarını tıkayacak ya da ayağa takılacak yerlerde bırakılmamalı, tehlikesiz bir yere konulmalıdır.

### **Genel Alanlarda Çalışırken:**

- Koridorların temizlenmesi, koridor boşken yapılması gerektiği halde, bunu gerçekleştirmek çoğunlukla olanaklı değildir. Bu nedenle bu işler olabildiğince çabuk yapılmalı, bu arada nezaket ve saygı elden bırakılmamalıdır.

- Kordonlu araçların en yakın prize takılmasına dikkat edilmelidir - düşmeleri engelleyebilmek için-

- “Rahatsız etmeyin” kartı olan kapı önlerinden, makinenin kapatılarak geçilmesi gerekir.

- Genel alanların temizliği sırasında işgörenler, müşterilerin kendilerini izlediğinin bilincinde olmalı ve gerek görüntüleri gerekse davranışları ile kurumsal imaja uygun hareket etmelidirler.

### **Çamaşırhane Hizmetleri Sunulurken:**

- Bu serviste müşteriye karşı nezaket ve saygının ilk göstergesi, verilen sözün yerine getirilmesidir. Sözelimi, eğer müşteriye temizlenecek eşyasının teslim saati 18:00 olarak verilmişse, eşya mutlaka bu saatte müşteriye teslim edilmelidir.

- Hızlı olmak bu servisin en önemli çalışma ilkesidir.

- Lekeli bir giysi varsa ne lekesi olduğu öğrenilmelidir. Bu, lekenin çıkıp çıkmayacağı hakkında müşteriye doğru bilgi vermeyi sağlar; ayrıca zaman kazandırır.

İşletmeden işletmeye geçmekle birlikte, kat hizmetleri bölümünde, bir kat yöneticisi, ona bağlı katlar şefi, onların altında kat görevlileri ve meydancılar bulunur. Eğer işletmede çamaşırhane bölümü varsa, buradaki çalışanlar da kat

yöneticisine bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bu işgörenler, buldukları konum ve görevleri itibariyle kurum imajını değişik şekillerde yansıtmaktadırlar. Genel müdüre bağlı olarak çalışan kat hizmetleri yöneticisi, kurum imajı ile ilgili olarak üst yönetimin kendi bölümünden beklenenlerin yerine getirilmesinden sorumlu olan kişidir. Başka bir deyişle yönetim tarafından tanımı yapılan kurum imajının sağlanmasında, bölümünün üzerine düşenleri en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi için, ilgili yönetsel işlevleri yerine getiren kişidir (Allen, 1994:24). Bunun dışında, bölümü ile ilgili olarak işletmenin dışarıya karşı temsilcisidir. Özellikle tedarikçiler (temizlik ve kimyasal malzeme satan işletmeler, çamaşırhane hizmeti sunan işletmeler) ile değişik zamanlarda iletişime giren, aynı zamanda bu kişilere değişik şekillerde işletme imajını yansıtan önemli kişiler konumundadırlar. Ayrıca bölümüyle ilgili raporlama ve dosyalama işlerini yürütürler. Kurum imajında önemli bir faktör olan kurum içi koordinasyonda diğer bölümlerle değişik şekillerde iletişime girerler.

Kat hizmetleri bölümü, zaman zaman başka bölümlerin ana görev alanlarına giren mekanlarda da çeşitli hizmetleri yerine getirmektedir. Bu nedenle o bölümlerin işgörenleri ile kat hizmetleri işgörendenlerinin bazen birlikte çalışma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örneğin yiyecek-içecek bölümünün görev alanı içerisinde bulunan, havuz ve çevresinin, barların, diskonun temizliği kat hizmetleri görevlileri tarafından yerine getirilmektedir. Bu açıdan, kat hizmetleri işgörenleri ile diğer bölüm işgörendenlerinin uyum içerisinde çalışmalarını ve birlikte hizmet sunmalarını kurumsal imajı önemli ölçüde etkileyecektir.

Ayrıca, kat hizmetleri işgörenleri tarafından sunulan hizmetin müşteri memnuniyetini sağlamada etkili olup olmadığının araştırılması da kurum imajı açısından önemlidir. Bu şekilde, kat hizmetleri boyutunda kurumsal imaj ile ilgili olarak belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, sapmalar söz konusu olduğunda bunun nedenlerinin neler olduğu belirlenebilir ve gerekli düzeltici faaliyetler yerine getirilebilir. Bu araştırma kapsamında şunlar öğrenilebilir (Seymen ve Gül, 2004:27):

- Odalar başta olmak üzere tüm tesis alanlarının temizlik, konfor ve

bakımının işgörenler tarafından, istenen hızda ve düzeyde yapılıp yapılmadığı, bu konuda müşterilerin ne tür isteklerinin olduğu;

- Müşterilerin sözü edilen hizmetler kapsamında sorunlarla karşılaşması durumunda ilgili personele ulaşım ulaşılamadıkları, ulaşmaları durumunda sorunlarının hızlı bir şekilde çözümlenip çözümlenmediği;

- Kat hizmetleri işgörenleri ile müşteriler arasında iyi bir iletişimin kurulup kurulmadığı;

- Diğer işletmelerle karşılaştırıldığında işletme tarafından sunulan kat hizmetlerinin durumunun ne olduğu;

#### **2.4. Yiyecek-İçecek Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler**

Konaklama işletmesinde yiyecek-içecek bölümü müşterilerin her türlü yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılandığı bölümdür. Bu bölümde sunulan hizmetler, sadece işletmede konaklayan müşterilere değil, aynı zamanda işletmeye dışarıdan değişik amaçlarla (ziyafet, ziyaret vb.) gelen müşterilere de verilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü, en önemli bölümlerden biridir. Bu bölüme bağlı birimlerde (restoran, bar, mutfak vb.) sunulan yiyecek-içecek ve hizmetler büyük ölçüde çeşitlilik gösterir. Ayrıca odalar bölümünden sonra, en fazla gelir getiren bölüm yiyecek-içecek bölümüdür. İşletmelerin büyük bölümünde toplam gelirlerin %25-50'lik kısmı yiyecek-içecek bölümü aracılığıyla elde edilmektedir. Bu bölümün önemini yansıtan bir diğer gösterge ise, bölümde çalışan işgörenlerin sayısıdır. Konaklama işletmelerinde en fazla işgören istihdam edilen bölümlerden biri yiyecek-içecek bölümüdür ve bu işgörenlerin çoğu müşterilerle birebir etkileşim içindedir. Bu durum, müşterilerin işletme ile ilgili algılamalarını doğrudan doğruya etkilemekte ve kurumsal imaj üzerinde olumlu ya da olumsuz izler bırakmaktadır.

Konaklama işletmelerinde, yiyecek-içecek hizmeti müşteri döngüsünün konaklama evresinde verilmektedir. Konaklama işletmelerinde, müşterilere sunulan yiyecek-içecek hizmetleri, müşterilerin uyanmasıyla başlayan ve uyumasına kadar aralıksız olarak devam eden bir süreçtir (Sökmen, 2001:1). Bu süreç, müşterinin işletmeden ayrılış evresine kadar sürer.

Yiyecek-içecek hizmeti, işletmenin bu hizmetten memnun olan müşterilerini işletmeye bağlar ve satışlarının artmasına yardımcı olur. Her ne kadar, odalar konaklama işletmelerinin gelirlerini artıran temel unsur olsa da, kaliteli bir yiyecek-içecek hizmeti, doğrudan oda satışlarını etkilemekte ve işletme için iyi bir tanıtım aracı da olabilmektedir (Gray ve Liguori, 1980:113). Bu nedenle bu bölümün başarısı ve gösterdiği performans bütünsel olarak kurum imajını etkilemektedir.

İnsanlar, nerede yerlerse yesinler, kendilerine sunulan yiyecek-içecek hizmetinin kaliteli olmasını isterler. Sunulan yiyecek-içecek hizmeti sırasında, bir yiyeceğin ya da içeceğin kalitesinden söz ederken, bu kalitenin belirleyicisi olarak üç unsur karşımıza çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Bolat, 1995:88):

❖ **Yiyecek-içecek:** Malzemenin kalitesi, menünün orijinalliği, yiyecek-içeceğin tadı, lezzeti, görünüşü, hijyen ve güvenilirliği vb.;

❖ **Servis personelinin tutum ve davranışları:** Temizlik, nezaket, saygı, görgü kurallarına uyma, detaylara önem verme vb.;

❖ **Restoranın ve barların fiziksel görünümü:** Alanı, dekoru, aydınlatma, ısıtma, menü kartları, mobilyalar, renk vb.

Bu üç unsur, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bir bütün olarak oluşturulabilmelidir. Yiyecek-içecek kalitesinin belirleyicisi olan bu üç unsurdan en önemlisi ise, bu hizmeti yerine getiren işgörenlerdir. Bundan dolayı gerek kaliteli ürünler açısından gerekse olumlu bir kurum imajı için, bu bölümde çalışan işgörenlerin nitelikleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine

getirmeleri oldukça önemlidir. Nitelikli, işini ve insanları seven, olumlu ilişkiler kurabilen, insanlara hizmet etmeyi ve işini en iyi düzeyde yapmayı temel yaşam ilkesi olarak benimseyen ve bu ilkeleri tutum ve davranışlarına yansıtabilen işgörenler, müşterilerin işletme ile ilgili algılamalarını olumlu yönde etkileyecektir. Başka bir deyişle, gerek yiyecek- içecekler gerekse işletmenin fiziksel yapısı müşterilerin beklentileri doğrultusunda geliştirildiğinde, sunulan hizmetlerin kalitesi yükselecek, bu da beraberinde müşteri tatminini ve olumlu bir kurum imajını getirecektir.

Yiyecek-içecek üretim süreci, yiyecek-içecek bölümünün çeşitli birimleri tarafından yerine getirilmektedir. Bu sürecin, özellikle işgörenler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilmesi, kurumsal imajı olumlu yönde etkileyecektir. Aşağıda bu birimlerde çalışan işgörenlerden yansıyan kurumsal imaj açıklanmaktadır.

#### **2.4.1. Satın Alma Birimindeki İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Satın alma biriminin temel amacı, ihtiyaç duyulan malzemeleri, istenen kalite standartlarında, doğru yerden, doğru zamanda ve doğru fiyatla satın almaktır (Koçak, 1999:125). Konaklama işletmesinde yiyecek-içecek hizmetlerinin sürekliliğinden dolayı, satın alınan malzemelerin büyük bölümünü yiyecek-içecek malzemeleri oluşturmaktadır. Satın alma bölümünde çalışan işgörenler, işletmenin bir diğer hedef kitlesi olan tedarikçilerle sürekli etkileşim içine girmekte ve bu etkileşim sırasında, kurum imajını tedarikçi gruplarına karşı değişik şekillerde yansıtmaktadırlar. Bu noktada, işletme ile tedarikçiler arasında işbirliğinin geliştirilmesi olumlu bir kurum imajı yaratmak için önemlidir. Bu çerçevede satın alma birimi işgörenlerinin, bu işbirliğini sağlama konusunda dikkat etmeleri gereken noktalar şu şekilde sıralanabilir (Koçak, 1999:135-136):

- Tedarikçilere, işletmenin satın alma politikası konusunda daha başlangıçta bilgi verilmesi;

- Satın alınacak mal ve hizmetlere ilişkin kalite standartlarının açık bir şekilde ortaya konulması;

- Siparişlere ilişkin bilgilendirmenin zamanında ve doğru biçimde yapılması;

- Özellikle büyük miktarda mal alımı söz konusu olduğunda tedarikçilerin önceden bilgilendirilmesi;

- Tedarikçilerle sürekli iletişim halinde olunması ve yapılan görüşmelerde onlara yeterli zamanın ayrılması;

- Satın alma işlevinin verimliliği ve etkinliği için tedarikçilerin de görüşlerinin alınması ve yapılan katkılardan duyulan memnuniyetin tedarikçilere gösterilmesi;

- Satın alma şartnamelerinde belirtilen kalite standartlarına ilişkin bir değişiklik düşünüldüğünde, bunlarla ilgili olarak tedarikçilerin bilgilendirilmesi ve onların da görüşlerinin alınıp değerlendirilmesi;

- Teklif veren, ancak teklifi kabul edilmeyen işletmelerin bilgilendirilmesi ve kendilerine tekliflerinin kabul edilmeme gerekçelerinin yeterince açıklanması;

- Satıcılara karşı daima dürüst olunması ve iş ilişkilerinde karşılıklı güven ortamının yaratılması;

Satın alma biriminde görev alan işğörenler, tedarikçilerin yukarıda belirtilen konularda işletmeye ilişkin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin bilincinde olur ve bunları karşılama çabasına girerlerse, tedarikçilerin işletmeye ilişkin algılamaları, başka bir deyişle kurum imajı olumlu yönde etkilenebilir.

#### **2.4.2. Mutfak Birimindeki İşğörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Konaklama işletmelerinde mutfak, yiyecek üretiminin yapıldığı yerdir. Mutfak birimi işğörenleri esas olarak yiyecek üretimiyle ilgilidir ve müşterilerle doğrudan ilişkileri çok azdır. Mutfak işğörenleri ile müşteriler genellikle yemek saatlerinde, yemek salonunda, büfelerde ve bazı özel yemeklerin servisi sırasında karşılaşmaktadırlar. Bunların dışındaki zamanlarda mutfak personeli,



müşterilerin kullandıkları alanların dışında kalan mutfakta, onlara verilecek yiyeceklerin hazırlıklarını yapmaktadırlar. Konaklama işletmelerinde müşterilerle karşılaşılan bir ortam olan büfelerde de yiyecekler, genellikle müşterilerin kendi servislerini kendilerinin yapmalarına olanak sağlayacak şekilde sunulsa da, bazı özel yemekler, aşçılar tarafından müşterilerin gözü önünde hazırlanmakta ve müşteri tabaklarına servisi de yine aşçılar tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla mutfak birimi işgörenlerinin kıyafet ve görünümünün temiz ve düzenli olması ve tutum ve davranışlarında nezaket kurallarına dikkat etmeleri kurum imajı için önemlidir.

### **2.4.3. Restoran ve Bar Birimindeki Servis Personelinden Müşterilere Yansıyan Kurumsal İmaj**

Yiyecek-içecek üretim sürecinin müşteriye yansıyan kısmı daha çok restoran ve barlardaki servis aşamasında olmaktadır. Restoran, yemeklerin yenildiği ve servisinin yapıldığı yemek salonudur. Bar, önü tezgahla çevrili, çeşitli içkilerin satıldığı, hazırlandığı ve servis edildiği bir bölüm ya da yerdir. Servis ise, müşterilere işletme içinde yiyecek-içeceklerle ilgili belirli yöntemlerle yapılan hizmetlere denilmektedir (Yılmaz, 2004:9). Yiyecek-içecek servisi, işletmenin müşteriye görünen kısmı olduğu için, bu hizmet işletmeye saygınlık getirebilmekte ya da saygınlığı bozabilmektedir (Koçak, 1999:175). Bir işletme, kendini servis elemanlarıyla müşterilerine sunar (Karagöz, 1994:21). Başka bir deyişle, müşteriler işletme ilgili değerlendirmelerini genellikle doğrudan gözlemleyebildikleri servis sırasında yaparlar. Bu değerlendirmelerin olumlu olması, yiyecek-içecek hizmetlerinin başarısıyla doğru orantılıdır.

Yiyecek-içecek hizmetlerinde başarılı olunmasında iki temel unsur vardır: Bunlardan birincisi servis, ikincisi de sunulan yiyecek ve içeceklerdir. Elbette, mükemmel bir servis, bir yiyeceğin ya da içeceğin güvenlik, tat ya da görünüm açısından taşıdığı sorunları unutturamaz; ancak iyi olmayan bir servis, iyi hazırlanmış yiyeceklerin ve içeceklerin bırakacağı olumlu izlenimi ortadan kaldırır ve müşterinin işletmeden olumsuz düşüncelerle ayrılmasına neden olur..

Yiyecek-içecek b6l6m6nde istihdam edilecek işg6renlerin, bazı ortak 6zellikleri taşıması ve bir takım konulara dikkat etmesi gerekir (S6kmen, 2003:133). İşletmenin imajı açısından da 6nemli olan bu konular aşağıda g6r6lmektedir (Y6r6koğlu ve Y6r6koğlu, 1998:46):

**a) G6r6n6ř:** Servis personelinin g6r6n6ř6nde d6zg6n ve sağlıklı bir fiziki yapı, temizlik, uygun elbise, g6zel bir duruş, g6ze hoş g6r6nen tavır ve hareketler hakim olmalıdır.

**b) Konuşma ve Diksiyon:** Konuşma sırasında m6şteriye karşı nazik bir tavır takınılmalı ve alçak tonda ve ciddi bir sesle konuşulmalı ve kelimeler doğru telaffuz edilmelidir. İkinici bir dilin bilinmesi, yabancı m6şterilerin olduğu bir ortamda, m6şterilerin anlaşılmasında servis personeline yardımcı olacaktır.

**c) D6r6stl6k:** İşe tam zamanında gelmemek, m6şteriler arasında ayırım yaparak porsiyonları k66k veya b6y6k vermek, fazladan 6cret almak, m6şterilere farklı davranmak, izinsiz para ve eşya almak d6r6stl6kle bağdaşmayan hareketlerdir. Servis personelinin bu t6r davranışlardan kaçınması gerekir.

**d) G6rg6 ve K6lt6r:** Değişik ortam ve k6lt6rlerde yetişmiş insanlara hizmet eden servis personelinin, bu insanların gelenek ve g6reneklerine saygı g6stermesi, anlayışlı davranması gerekir. Hangi şart ve durumda olunursa olunsun, m6şteriye karşı daima nazik davranılmalı, aynı hizmet sunulmalı, sempatik ve g6ler y6zld6 olunmalıdır (Yılmaz, 2004:10).

**e) Birlikte alışma Yeteneği:** Yiyecek-içecek işlevinin başarısı servis personelinin uyum içinde çalışmasına bağlıdır. Boş olan servis elemanı işi sıklıkta arkadaşına yardım etmeli, m6şterinin huzursuz olması 6nlenmelidir. Mutfaktan veya bardan yiyecek ve içecekleri her personel sırasına g6re almalı ve mutfak personeliyle ilişkilerde anlayışlı olunmalıdır.

**f) Genel ve Kişisel Temizlik Alışkanlığı:** Her alanda dikkat edilmesi gereken bir kural olmakla birlikte, 6zellikle yiyecek-içeceklerle ilgili bir mesleği

yapan personelin uyması gereken temel kuralların başında temizlik gelir. Nitekim yiyecek-içecek ünitelerinin ve buralarda çalışan personelin temizliğe uymaması, kendilerinin olduğu kadar o işletmeden yararlanan insanların sağlıklarının da bozulmasına neden olacaktır. Yiyeceklerin üretimi sırasında gösterilmesi gereken dikkat, servis personeli tarafından da gösterilmeli ve kişisel temizlik kurallarına uyulmalıdır. Bu kapsamda servis personeli, vücut temizliğine; diş, ağız, saç bakım ve sağlığına; el ve ayak temizliği ve sağlığına; giyeceklerine ve kullandığı diğer eşyaların temizliğine dikkat etmelidir. Müşteriye, işin temiz, titiz ve disiplinli olarak yapılacağı duygusu verilebilmelidir. Temiz bir görünümün müşteri üzerinde daima güven etkisi yaratacağı unutulmamalıdır (Yılmaz, 2004:8).

Tüm bunlara rağmen, olumlu bir kurum imajı için, servis personelinin yukarıda belirtilen konulara özen göstermesi yeterli olmayacaktır. İster masa servisi, ister kendi kendine servis hizmeti sunan bir işletme olsun, amaç müşterilerin beklentilerini karşılamak ya da onlara beklentilerinin üzerinde servis vermektir. Bu amaca ulaşmak için işgörenlerin görev ve sorumluluklarının yazılı olduğu iş tanımları işgörelere verilmiş olmalıdır. Ayrıca bazı temel süreçleri standartlaşmaya yönelik "süreç tanımları" yapılabilir.

Servis personeli, müşterilere servis hizmeti verirken -yemekten önce restoranın servise hazırlanması, müşterilerin karşılanması ve masalara yerleştirilmesi, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarının karşılanması ve uğurlanması-bazı genel kurallara da uymalıdır. Olumlu kurumsal imajı yaratma ve koruma ile ilgili kurallar şöyle açıklanabilir:

**A) Servise Hazırlık:** Servisin düzenli ve mükemmel yapılabilmesi iyi bir ön hazırlığa bağlıdır (Karagöz, 1994:44). İlgili servis yöneticisi, genellikle servisten 20-25 dakika önce, çalışanlarına yönelik bir toplantı yapmalıdır. Bu toplantıda, bir önceki servisle ilgili değerlendirmelerin yapılması, varsa hatalara ilişkin uyarılarda bulunulması ve bu hatalara çözümler getirilmesi yararlı olacaktır. O günkü servisle ilgili özel bir bilgi verilmesi gerekiyorsa (servis türü, yemek türü, müşteri türü vb.), bu bilgiler de personele iletilmelidir. Ayrıca

toplantı sırasında, çalışanların kılık ve kıyafetlerinin kontrolü de yapılmalıdır (Sökmen, 2001:50).

**B) Müşterilerin Karşılama ve Masalara Yerleştirilmesi:** Müşterilerin karşılanması ve masalara yerleştirilmesine ilişkin olarak servis personelinin göz önünde bulundurması gerekenler aşağıda sıralanmaktadır (Koçak, 1999:187-188):

- Karşılama sırasında müşteri güler yüzle selamlanmalı ve ismi biliniyorsa ismiyle hitap edilmelidir. Bu davranış biçimi, müşteri üzerinde olumlu izlenim bırakacaktır.

- Müşteriler günün saatine uygun olarak selamlanmalı (iyi günler, günaydın vb.), kişinin cinsiyetine göre “hanımefendi” veya “beyefendi” diye hitap edilmelidir.

- Selamlama güler yüzle ve samimi bir hava ile yapılmalı, hareketler abartılmamalıdır.

- Müşterilere oturacakları masaya kadar eşlik edilmelidir.

- Grup halinde gelen müşteriler ayrı masalara değil, birleşik masalara yerleştirilmelidir.

- Önceden ayrılmış masalara başka müşteri oturtulmamalıdır.

- Masaya oturma esnasında, sandalyeler çekilerek müşterilere yardımcı olunmalıdır.

- Menü, müşteri masaya oturduktan sonra verilmeli ve masanın temizliği son kez kontrol edilmelidir.

**C) Sipariş Alırken:** Müşterilerin masalarına yerleşmelerinden sonra, servis personelinin yiyecek ve içeceklerle ilişkin siparişleri alması gerekir. Burada da olumlu bir kurum imajı yaratabilmek için bazı konulara dikkat

edilmesi yararlı olacaktır. Bunlar Şu Şekilde sıralanabilir (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998:140):

- Servis personeli menüyü oluşturan yiyecek ya da içeceklerin hazırlanma süreci, kullanılan malzemeler, hazırlanma süresi vb. konularda bilgi sahibi olmalıdır.

- MüŐteride yiyecek ve ieeeklere ilişkin sipariş verirken, acele ettirildiği ya da sıkıŐtırıldıđı duygusu yaratılmamalıdır.

- Öneride bulunurken, müşterinin buna istekli olup olmadığı gözlenmeli; eğer önerinin istenilmediğine dair bir izlenim edinilmiŐse, kesinlikle bu konuda ısrarcı olunmamalıdır.

- Müşterilere doğru bilgi verilmelidir.

- Müşterinin isteklerine saygı duyulmalıdır. Müşterilerin sipariŐe ilişkin hataları hissettirilmeden düzeltilmelidir. Müşterinin seçtiği yemek ne olursa olsun “o yemekle bu yenmez” Şeklinde bir eleŐtiride bulunulmamalıdır.

- Yapılan tavsiyeler daha önce seçilenlere uygun olmalıdır.

- Müşteri tanınıyorsa, öneriler müşterinin zevkine uygun olmalıdır.

- Müşterinin milliyeti ve kùltürü dikkate alınarak önerilerde bulunulmalıdır.

- Eğer müşteri konuşma özürlü veya yabancı ise, sabırlı olunmalı ve onu anlamaya çalışılmalıdır (Sökmen, 2001:154).

- Müşteri ŐiŐman olsa bile, kendi istemediği sürece diyet yemekler önerilmemelidir.

- YaŐlı müşterilere hafif yemekler önerilmeli, ancak bunda ısrarcı olunmamalıdır.

- Acelesi olan konuklara, çabuk hazırlanan yemekler önerilmeli, en kısa zamanda servis sağlanmalı ve gereksiz konuşmalar ile zamanları alınmamalıdır.

**D) Yemek Süresince ve Müşterilerle İletişim Sırasında:** Bu aşamada da servis personelinin servis hizmetine ilişkin olarak dikkat etmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Konuşma ve tavırlar ile müşteriye, kendisine önem verildiği ve hizmet etmekten gurur duyulduğu duygusu hissettirilmelidir.

- Servis personeli, kendisini müşterinin yerine koyup ihtiyacının neler olabileceğini düşünmeli ve ona göre yapılması gerekenleri yapmalıdır.

- Masada çocuk varsa onlara öncelik tanınmalıdır.Çocuklar için, fazladan peçete, küçük bardaklar, yüksek sandalyeler sağlanmalıdır.

- İşler çok yoğun ise önce gelen müşteriye öncelik tanınmalıdır. Masalardaki veya bardaki iş yoğunluğu, yeni gelenlerle ilgilenilmesine engel oluyorsa, söz veya işaret ile kendileriyle ilgilenileceği mesajı verilmelidir.

- Müşteriler etraflarına bir servis personeli çağırmak için bakınıyorlarsa ve servis personeli yok veya meşgul ise, diğer masaların servis personeli bu müşterilerle ilgilenmelidir.

- Müşterilerin davranışları –özellikle vücut dili- gözlenmelidir. Örneğin; kolların birbirine sarılması sabırsızlık; menü kapağının kapanması sipariş vermeye hazır olunduğu, etrafına bakınma garson arandığı vb. anlamına gelir.

- Herhangi bir kaza veya dökülme durumunda, olaydan müşteri sorumlu olsa bile özür dilenmeli ve gerekenler yapılmalıdır. Önemli olan müşterinin memnuniyetinin yeniden sağlanması ve verilen zararın giderilmesidir.

- Müşteriye yemeklerden ve servisten memnun olup olmadığı, bir şikayeti ya da önerisi olup olmadığı sorulmalı ve bir sorun var ise

çözömlenmelidir.

Bu kuralların yanı sıra servis personeli, servis sırasında hijyen kurallarına da uygun hareket etmelidir. Bu kurallardan bazıları aşığıda sıralanmaktadır (Bulduk, 2003:22):

- Servis sırasında kullanılan araçlar yere düştüğünde kesinlikle yeniden kullanılmamalıdır.

- Servis sırasında çıplak elle hiçbir besine dokunulmamalı, bir kez kullanıp atılan eldiven kullanılmalıdır.

- Tabakların, bardakların ya da kapların müşterinin ağzına temas eden kısımlarına dokunulmamalıdır.

- Çalışma yüzeylerine oturulmamalı ya da yaslanılmamalıdır.

- Çatal, bıçak ya da bardak silmede temiz bez ve peçete kullanılmalıdır.

Bu kurallardan başka ayrıca yiyecek-içecek hizmetleri sırasında, çeşitli nedenlerden ötürü şikayetlerle karşılaşmaktadır. Bu şikayetlerle yakından ilgilenip ilgilenilmemesi veya ilgilenme biçimi de kurum imajını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Herhangi bir nedenden ötürü, müşterinin şikayet etmesi durumunda servis personelinin ne şekilde davranması gerektiğini bilmesi müşterinin işletme ile ilgili algılamasını etkileyecektir. Şikayetler sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar aşığıdaki gibi özetlenebilir (Sökmen, 2001:157-158):

- Şikayetler bildirildiği için, öncelikle müşteriye teşekkür edilmelidir.

- Müşteriyle göz teması kurarak, müşterinin sözü kesilmeden dinlenmelidir. Bütün dikkat dinlemeye verilmelidir.

- Konuşma sırasında “evet” denilerek” veya “baş sallanarak” anlatılanlar tasdik edilmeli ve tekrar edilerek teyit edilmelidir.

- Hareketler ve yaklaşımlar kontrol edilmelidir. Müşterinin şikayetleri servis personeli tarafından şahsına yönelik olarak algılanılmamalı ve kimse suçlanmamalıdır. Müşterinin gözünde servis personeli, işletme demektir.

- Şikayetin anlaşıldığı belirtilerek, müşteriden özür dilenmeli ve kendisine çözüm alternatifleri sunulmalıdır. Müşteri çözüm önerisini uygun bulursa, hemen uygulanmalıdır. Müşterinin çözüm önerilerinden hoşnut olmaması durumunda, yöneticiye haber verilmelidir. Ancak servis elemanı yetkisini aşan çözüm önerilerinde bulunmamalıdır.

- Olumlu davranılmalı ve olumlu dil kullanılmalıdır. Müşteriyle tartışılmamalıdır.

- “Elimizden gelmiyor” gibi mazeretler öne sürülmemelidir. Bu hem problemi çözmez, hem de müşteriyi rahatlatmaz.

Şikayetler; türü ne olursa olsun, yakından ilgilenilmesi, işletme ile ilgili olumsuz bir durumun olumluya çevrilebilmesi için önemlidir. Servis personeli, şikayetler sırasında bu noktalara uygun hareket etmediği takdirde, işletmenin imajına zarar verebilir.

## **2.5. Pazarlama Bölümü İşgörenlerinden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler**

Konaklama işletmelerinde pazarlama işlevi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetlerin geliştirilmesine, fiyatlandırılmasına, en uygun biçimde dağıtımın yapılmasına ve verilen hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak, müşteri olabilecek kişilerin işletmeye çekilmesine ya da müşteri sadakati yaratılmasına dayanır. Bu faaliyetleri yerine getirecek işgören sayısı ve niteliği, işletmenin pazarlama bölümünün örgüt yapısına göre değişir. Öte yandan, konaklama işletmelerinin bir hizmet işletmesi olmasından dolayı, bu işletmelerde hizmet pazarlanır. Hizmeti üretenlerin aynı zamanda hizmeti sunanlar olduğu düşünülürse, pazarlama faaliyetleri yalnızca pazarlama bölümü ile sınırlandırılmaz. Bununla beraber, müşterilerin istek ve



ihtiyaçlarının karşılanmasında işletmedeki tüm çalışanlar ellerinden geldiğince çaba göstermek zorunda olsalar da, bu gereksinimleri anlayıp yorumlamak, temelde pazarlama bölümündeki işgörenlerin sorumluluğundadır.

Pazarlama faaliyetleri; tüketicici istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirme, bu ürünün tüketicilere ulaştırılması bir başka deyişle dağıtımı ile ürünün değişik tanıtım teknikleri kullanılarak hedef kitleye tanıtılması suretiyle satışının sağlanması gibi çabalardan oluşmaktadır. Bu faaliyetleri yerine getiren pazarlama bölümü işgörenleri, başta müşteriler olmak üzere, değişik kişi ve kurumlarla çeşitli etkileşimler içine girmekte ve bu etkileşim sırasında kurum imajını hedef kitleye değişik şekillerde yansıtmaktadırlar. Aslında pazarlama faaliyetlerinin bir çoğu ürün imajı yaratmaya yöneliktir. Pazarlama faaliyetleri sonucunda, oluşturulan ürün veya marka imajının istenilen boyutlarda olması sonucunda hedef gruplar o ürün/markaya güven, sempati vb. duyarlar. Güvendikleri, sevdikleri ve taktir ettikleri bir ürünü üreten, yaratan ya da satan kuruma karşı da benzer duygu ve düşünceleri taşırlar (Tosun, 2003:34). Dolayısıyla işletmenin ürünleri ile ilgili ne kadar iyi bir imaj yaratılabilirse, kurum imajı da bundan olumlu olarak etkilenecektir.

Aşağıda pazarlama çabalarından özellikle hedef kitle ile etkileşim gerektiren çabalara ve bu etkileşim sırasında pazarlama bölümü işgörenlerinden yansıyan kurumsal imaja değinilmektedir:

### **2.5.1. rn ile İlgili Faaliyetler Sırasnda İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

rn, belirlenmiş bir hedef pazarda, ihtiyaç, istek ve beklentileri karşılamak amacıyla somut ve soyut unsurlardan oluşan yararlar paketidir. rn karması ise, tüketicici açısından, elde edilmek istenen bir yarar ya da giderilmesi gereken bir sorun; pazarlama sorumlusu açısından ise, tüketicinin elde etmek istediği yararı sağlayacak veya sorununu çözecek somut ve soyut unsurların bir bileşimi, olarak tanımlanabilir. Buna göre, bir konaklama işletmesinin mal ya da hizmetlerinin sunumunda önemli rol oynayan ürün karması unsurlarını; fiziksel

olanaklar, yerleşim yeri, atmosfer ve işgörenler oluşturmaktadır.

Konaklama işletmelerinde sunulan ürünlerle ilgili üç temel unsur bulunmaktadır: Öz ürün, somut ürün ve zenginleştirilmiş ürün. Konaklama işletmelerinde müşterilerin en önemli beklentisi “konaklama”dır. Bu, esas unsur olan öz ürünü oluşturmaktadır. Odalar, yatak, restoran, sauna ve yerleşim yeri vb. unsurlar ise, genelde fiziksel unsurlarla ilgilidir ve somut ürünü oluşturmaktadır. Rezervasyon yaptırmak, otelin restoranında yemek yemek, havuzunda yüzmek, işletmenin imajı ve güvenilirliği gibi unsurlar ise zenginleştirilmiş ürün içinde yer almaktadır (Yükselen, 2003:377). Bu durum, iyi bir kurum imajının varlığının, konaklama hizmetinin geliştirilmesinde ve pazarlanmasında gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Somut unsurlar, konaklama hizmetini destekleyici en önemli unsurlardır. Ancak konaklama hizmetinde ürün kapsamında ağırlıklı olarak hizmetin pazarlanması söz konusudur. Her ne kadar, somut nitelikli malların pazarlanması için gerekli olan pazarlama faaliyetleri, hizmetin pazarlanması için de geçerli ise de, hizmetleri mallardan ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikler, hizmetlerin pazarlanmasına bazı sınırlamalar ve farklılıklar getirir.

Hizmetleri mallardan ayıran özelliklerden biri de, üretimle tüketimin eş zamanlı olmasıdır. Örneğin bir restoranda hizmet, aynı anda üretilir ve tüketilir. Böylece, üretim faaliyetleri ve pazarlama çabalarına birçok kişi katılır. Müşteri üretim yerinde hizmetle karşılaşır ve hizmeti tüketir. Üretimle tüketimin aynı anda olduğu bu süreçte, müşteriler ile işgörenler genellikle birbiriyle etkileşimde bulunmakta ve birbirlerinin deneyimlerini etkilemektedirler (Reid, 1989:31). Bu etkileşim sırasında, işletme çalışanları kurum imajını da biçimlendirmektedirler.

İşletmelerde üretim sürecinde insan unsurunun yoğunluğu arttıkça, gerek sürecin kendisini gerekse üretilen ürünleri standart hale getirmek zorlaşır. Hizmet endüstrisinin çoğunlukla emek yoğun olduğu dikkate alınırsa, bu alandaki hizmetlerin standart hale getirilmesinin güç, hatta bazı durumlarda imkansız olduğu da anlaşılabilir. Ayrıca, gerek hizmeti veren işgörenler gerekse

müşteriler, hizmetin bir parçasını oluşturdukları için, hizmet üretiminde belirli bir kalite düzeyini yakalamak ve tutarlı bir hizmet üretim politikasını izlemek de güçleşir (Yükselen, 2003:366). Bu duruma örnek olarak, önceleri tüketim malları pazarlamasıyla uğraşan, daha sonra Holiday Inns'de görev yapan bir yöneticinin bu konudaki düşünceleri verilebilir: "Otelde, Procter and Gamble'deki kalite kontrol görevlisi gibi üretim hattına girip, verdiğimiz hizmetleri denetlememiz imkansız. Onlar ürettikleri deterjanın temizlik üzerindeki etkisinden oldukça eminler. Ancak Holiday Inns'de bir oda ayırttığınızda nasıl bir gece geçireceğinizi tahmin etmeniz ise çok zor." (Timur, 1996:102)

Konaklama işletmelerinde hizmetlerin standart hale getirilememesi ve müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili algılamalarındaki farklılık, hizmet kalitesi boyutunda önemli sorunlar yaratmaktadır. Bu konuda yaşanan en önemli sorun, müşterilerin hizmet kalitesinden kaynaklanan algılamalarının farklılık gösterebilmesidir. Bu farklılık, müşterilerin kurumsal imajla ilgili algılamalarına da yansımaktadır. Hizmet sunum sürecinin farklı aşamalarında ve dönemlerinde müşteriler, hizmeti farklı şekillerde algılayabilirler. Bu nedenle hizmete ilişkin olarak zihinlerde oluşan imaj da müşteriden müşteriye değişiklik gösterebilir.

Bu noktada, pazarlama işgörenlerinin üzerinde durmaları gereken en önemli konu, hedef kitle boyutunda, herkes tarafından ve her zaman aynı şekilde algılanan bir imaj yaratabilmektir.

Hizmete ait bu özellikler göz önüne alındığında ve kurum imajı açısından değerlendirildiğinde, arzu edilen ve tutarlı bir kurum imajı için, hizmeti sunan ve hizmeti kullananların bakış açısı arasında bir bağ oluşturulmasının önemli olduğu anlaşılabilir. Bu bağın oluşturulması ve uyumlu hale gelmesinde pazarlama çalışanlarına önemli görevler düşmektedir.

Özellikle hizmet işletmelerinde, müşterilerin gözünde hizmeti sunan kişi, aynı zamanda hizmetin kendisi olarak da algılanmaktadır. Müşteriyle ilişkide bulunan işgörenler, işletmeyi temsil ettikleri ve müşteri tatminini doğrudan etkiledikleri için pazarlamacı rolünü yerine getirirler. Bir resepsiyonist ya da bir

servis görevlisi öncelikle kendi işleri ile ilgili teknik görevlerini yerine getirmek zorundadır. Ancak, bu kişiler aynı zamanda görevlerini yerine getirme biçimlerinin, bir pazarlama görevi olduğunun da bilincinde olmalıdırlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, mevcut görevlerinin yanısıra pazarlama konusunda da sorumluluklar taşıyan işgörenlerin, sayısal olarak o işletmenin pazarlama departmanındaki işgörenlerin sayısından oldukça fazla olduğu açıktır (Öztürk, 1998:84). Bu durumda, pazarlama sorumlularının, bölüm olarak pazarlama ile ilgili plan ve programlar hazırlayıp uygulaması tek başına yeterli olmayacak ve büyük bir olasılıkla başarılı olamayacaktır. Pazarlama faaliyetlerinin başarısı, pazarlama çalışanları ile işletmedeki tüm çalışanların uyum içinde ve birlikte çalışmasına bağlıdır. Bütünleşmiş pazarlama olarak adlandırılan bu durum, işletmeyi bir bütün olarak ele alan ve başarı için tek başına pazarlama bölümünün gayretlerinin yeterli olacağı görüşünü geçersiz sayan bir anlayış değişikliğidir (İslamoğlu, 2000:20).

Buradan hareketle, olumlu bir kurum imajı için, pazarlama bölümündeki işgörenlerinin yapması gereken, pazarlama ile ilgili bölümler arasında sıkı bir işbirliği sağlamak ve işgörenlerin pazarlama konusundaki görevlerini ve sorumluluklarını belirlemektir. Bu aşamada, işletmenin hizmetleri önce kendi işgörenlerine satılmalıdır. Başka bir deyişle, işgören satışını yapacağı mal ve hizmetleri iyi tanımalıdır. Daha sonraki aşamada ise, işgörenler için iş standartları ve görev tanımları belirlenmelidir. Bu tanımlar ve standartlar örneğin, işgörenlerin müşteri ile nasıl iletişim kurması gerektiği, servis yapılmadan önce müşterinin bekleyebileceği en uzun süre, müşteri ile konuşurken kullanılacak anahtar sözcükler gibi konularla ilgilidir. Görev tanımlamalarından sonraki aşama ise, işletme müşterileri ile ilgili işletme içi ve işletme dışı yapılan pazarlama araştırmasıdır. Bu araştırmanın temel amacı, işletmeyi kullanan ya da potansiyel olarak kullanması beklenen müşterilerin genel eğilimlerini, işletmeye karşı tutumlarını belirlemek ve işletmenin eksik yönlerini saptamaktır (İçöz, 1996:139).

Dolayısıyla, pazarlama bölümü işgörenlerinin en önemli görevlerinden

biri, tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve ona uygun hizmet geliştirilmesini sağlamaktır. Hizmeti geliştirmenin yolu ise hedef pazarın araştırılmasından geçer (İslamoğlu, 2000:362). Hizmetlerin geliştirilmesinde, özellikle müşteri tatmininin sağlanması için, farklı tüketici gruplarına ilişkin beklentiler, tutumlar ve tüketim alışkanlıklarının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, pazarlama çalışanları, hedef pazarın özelliklerini ve bu pazardaki tüketicilerin davranışlarını anlayıp değerlendirmeye çalışırlar. Bu noktada, “Tüketiciler ürünlerimizi ya da işletmemizi niçin tercih edecekler?” sorusu yanıtlanmaya çalışılır. Bu sorunun yanıtı, aynı zamanda kurumsal imaja ilişkin mevcut durumu da ortaya çıkarır. Hedef pazar araştırması, bu sorunun yanıtlanmasında yararlanılan en önemli araçlardan biridir.

Pazarlama çalışanları, hedef pazarı belirleme ve tanıma amacı ile aşağıda açıklanan birincil ve ikincil olmak üzere iki farklı bilgi kaynağından yararlanırlar (Mucuk, 2000:66).

İkincil kaynaklar, gerek işletme tarafından gerekse işletme dışı kişi ya da kuruluşlar tarafından çeşitli amaçlar için önceden hazırlanmış bilgi kaynaklarıdır. Bu kaynaklar aracılığıyla, ihtiyaç duyulan verilere ulaşmak hem kolay hem de oldukça düşüktür maliyetlidir. Bu üstünlüklerine rağmen ikincil kaynaklar, pazarlama kararlarının verilmesinde her zaman yeterli olmayabilir. Çünkü bu tür istatistik ve makro bilgiler, tüketicilerle ilgili (tutum, davranış ve algılama gibi) ayrıntılı bilgi vermemektedir. Bu yüzden pazarlama araştırmacıları, tüketiciler ile ilgili daha detaylı bilgileri toplayabilecekleri birincil veri kaynaklarına başvururlar. Bu amaçla, bu araştırmayı yapan kişiler, doğrudan doğruya kendi girişimleri ile değişik araştırma teknikleri kullanarak hedef pazarını tanımaya ve seçmeye çalışmaktadır (Oral ve Usal, 2001:77). Bu araştırmalar sırasında, kurum imajı hedef kitleye (mevcut ve potansiyel müşteriler, tur operatörleri, seyahat acentaları, rakipler gibi) değişik şekillerde yansıtılmaktadır. Özellikle birincil verilerin elde edilmesi sırasında, araştırmacıların bizzat örnekleme oluşturan kişilere giderek onlarla doğrudan iletişim kurması söz konusudur (Tokol, 1989:34). Dolayısıyla, araştırmanın başarı ile sonuçlanması, araştırma

sirasında iyi bir iletişim ortamının yaratılmasına bağlıdır.

Konaklama işletmelerinde birincil verilerin toplanmasında kullanılan en önemli yöntemlerden biri, anket yöntemidir. Otellerin konuk odalarına bırakılan anket formları; pazarlama biriminin, konaklama işletmelerinde yürütülen faaliyetlerle ilgili detaylı bilgi elde etmede kullandıkları temel bir araç niteliğini taşımaktadır (Braham, 1993:34). Anketler sadece işletme müşterilerine yönelik değil, henüz müşteri konumuna gelmemiş kişilere de uygulanabilir (Timur, 1996:181).

Müşterilere yönelik olarak yapılan anket uygulamalarında, pazarlama birimi çalışanlarının özellikle bazı noktalara dikkat etmesi kurum imajı açısından önemlidir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Vavra, 1989:148):

- Müşterilere olabildiğince açık davranılmalı ve anket çalışmasının amacı belirtilmelidir. Dürüst ve açık olmak, müşterilerin saygısının kazanılmasını sağlar.

- Ankete katılımı sağlayabilmek için, görüşmeyi yapan kişinin tehdit edici, korkutucu, şüpheli bir görünüm sergilememesi gerekmektedir (Erdoğan, 1998:83).

- Anketörün, müşterilere yaptığı ankette, işletmesinin kimliğini söylemesi anketin güvenilirliği açısından sakıncalı olabilirse de, bu davranış bir iyi niyet göstergesidir. Ayrıca, müşterilerin tatmin düzeyi ile ilgilenildiğini ve hizmet iyileştirme çalışmalarına yol göstermesi amacıyla onların düşüncelerinin alınmak istenildiğini gösterir. Böylece, müşterilerin ankete zaman harcama konusunda daha istekli olması sağlanabilir.

- Görüşme bittikten sonra mutlaka teşekkür edilmelidir.

- Telefonla yapılan anket görüşmelerinde de bir imaj yansıması olmaktadır. Bu görüşmelerde, araştırmacılar tarafından kullanılan açılış sözcükleri, araştırmacıların müşteriye selamlama biçimleri ve müşterinin yardımını isteme nedenlerini açıklama şekli iyi bir imaj yaratmada etkili

olabilmektedir. Günümüzde bir çok insan, her zamankinden daha meşgul olduğu ve anketlerin aslında gizli bir satış çabasını içerdiğinden şüphelendiği için, anket sorularını yanıtlamak istememektedir (Kotler, 2000:126). Bu yüzden telefonda anketi yapan kişinin, açık ve hoş bir ses tonuyla karşısındakine güven vermesi ve zamanının darlığı ve sıkılma olasılığına karşı görüşme süresini iyi ayarlayabilmesi gerekmektedir (Baş, 2001:112-113).

Özet olarak, pazarlama bölümü işgörenleri, pazarlama araştırmaları sırasında kurum hakkında hedef kitle ile kurdukları iletişim sırasında gerek davranışları gerekse kullandıkları tekniklerle olumlu ya da olumsuz bir izlenim bırakmaktadır. Bu yüzden, pazarlama çalışanları, anketin iletişim açısından taşıdığı değeri anlayıp, anketin biçimine ve sunumuna gereken önemi vermelidirler. Maliyetleri artırır endişesi ile biçime ve sunuma yeterince önem verilmemesi, hedef kitlede olumsuz duygular yaratarak ya da onları sinirlendirerek, anketin ölçüm değerini düşürebilir (Vavra, 1989:149). Böyle bir durum kurum imajının da zarar görmesine neden olabilir.

Son olarak, işletme pazardaki konumunu belirledikten sonra bu ürünlerin dağıtım ve tanıtım, fiyatlandırılması ve satış çabaları devreye girer.

### **2.5.2. Dağıtım ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Konaklama işletmelerinde dağıtım, işletmenin ürünlerini ve/veya hizmetlerini, tüketicilerin kullanımına sunmak üzere, üretim yerine kadar tüketicilerin (müşterilerin) getirilmesi için yapılan faaliyetlerin tümüdür. Bu dağıtım, işletmelerin kendileri tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, aracılar kullanılarak dolaylı olarak da gerçekleştirilebilir. .

Aracılar ile konaklama işletmeleri arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde, işletme üst yönetiminden başka, bu aracı kuruluşlarla sık sık etkileşimde bulunan pazarlama birimi çalışanlarına önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu kuruluşlarla kurulan ilişkiler sırasında, pazarlama birimi çalışanlarının aşağıda belirtilen konulara dikkat etmesi, aracılarda kurum

imajı ile ilgili algılamalarını etkileyecektir (Schulz, 1994:48):

- Seyahat acenteleri ile işletme arasında genellikle rezervasyonlar sırasında iletişim sorunları ya da komisyonların ödenmesi gibi konularda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır (Renshaw, 1992:101). Pazarlama birimi çalışanları, rezervasyon sürecindeki bilgi akışının sağlıklı yürütülmesini ve komisyonların beklemeden ödenmesini sağlamalıdır. Ayrıca aracılarda kurulan ilişkiler çerçevesinde, onların çıkarları da gözetilmeli ve buna özen gösterildiği de özellikle pazarlama birimi çalışanlarının davranışlarıyla ve kurdukları iletişim ile karşı tarafa hissettirilmelidir.

- Aracılara verilen taahhütlere uyulması konusunda gereken titizlik gösterilmelidir.

Ayrıca aracı kuruluşların, işletmeyle ilgili istek, ihtiyaç ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı, olası problemlerin neler olduğu ve bunların çözüme kavuşturulup kavuşturulmadığının belirlenmesi de olumlu bir kurum imajını yaratılması açısından yararlı olacaktır. Bu kapsamda pazarlama birimi çalışanları, aşağıda belirtilen konularda (Bolat, 2000:218-219) ihtiyaç duyulan bilgileri hem örgüt içi kaynaklardan hem de aracı kuruluşlardaki ilgili birim ve kişilerden zamanında toplayabilmelidirler:

- Aracılara karşı işletme çalışanlarının tutum ve davranışları (nezaket, ilgi vb.);
- Aracılara, ihtiyaç duydukları doküman ve bilgelere ulaşma konusunda işletme çalışanlarının gerekli kolaylığı gösterip göstermedikleri;
- Aracı kuruluşların, müşteri şikayet ve talepleri ile ilgili olarak işletmeye bildirdikleri konuların çözüme kavuşturulup kavuşturulmadığı;
- Aracı kuruluş yetkililerinin, ihtiyaç duyduklarında işletme yetkililerine kolaylıkla ulaşıp ulaşamadıkları;
- İşletme tarafından kullanılan dokümanların aracı kuruluşlar tarafından



anlaşıp anlaşılmadığı.

### **2.5.3. Satış Geliştirme Çabaları ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Konaklama işletmelerinde satış geliştirme ile ilgili faaliyetleri yürütmeye yararılanabilecek başlıca araçlar; reklam ve kişisel satıştan (Kişisel temas ve telefonla satış) oluşmaktadır.

Aşağıda bu çabalar sırasında işgörenlerden yansıyan kurumsal imaj anlatılmaktadır:

#### **2.5.3.1. Reklam ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Konaklama işletmeleri açısından reklam, belli bir ücret karşılığında, konaklama işletmesinin ürünlerini kitle iletişim araçlarıyla hedef pazardaki müşterilere tanıtılmasını sağlayan bir tutundurma aracıdır (Çakıcı vd., 2002:310-311).

Reklam, bir mala ya da hizmete ilişkin mesajın, belirli bir ücret karşılığında çeşitli kitle iletişim araçları aracılığıyla sözlü ya da görüntülü olarak hedef kitleye aktarılmasıdır (Classer'den aktaran Kocabaş, 1999:63). Bir başka deyişle reklam, işletme ile müşterileri arasında bilgi aktarımı, reklam verenden hedef kitleye doğru yönelik bir bilgi akışı olarak nitelendirilebilir.

Konaklama işletmelerinde reklamı yayına hazırlama işi, pazarlama bölümündeki reklam uzmanları tarafından yapılabileceği gibi, bu konuda uzmanlaşmış bir reklam ajansı ile de çalışabilir. Bunun temel nedenlerinden biri, reklamcılığın ağırlıklı olarak özel bir kabiliyet ve yaratıcılığa dayanan bir iş olmasıdır. Bu yüzden pazarlamacılar, bu konuda tecrübeli ve yaratıcı işgörelere sahip olan reklam ajanslarını tercih etmektedir (Ak, 1998:132). Bir reklam ajansı; reklam hazırlamak ve ortaya koymak üzere toplanmış uzmanların bulunduğu ve çeşitli müşterilerin konu ile ilgili sorunlarına çözümlerin arandığı bir organizasyondur(Hofsoos, t.y.:101). Genel olarak bakıldığında, bir reklam

faaliyeti sırasında karşılıklı etkileşim içinde bulunan üç kesim karşımıza çıkmaktadır: Reklamı veren işletme, reklam ajansları ve reklamın yayınlandığı medya kuruluşları (İçöz, 1996:153). Etkin bir reklam faaliyeti için, işletme ile reklam ajansları ve medya kuruluşları arasında gerek programların hazırlanması gerekse uygulanması açısından sıkı bir işbirliğinin olması gerekir. İşletmeyi temsil eden pazarlama işgörenlerinin, bu gruplarla kurduğu iletişim ve işbirliğine dönük çabaları, bu grupların işletmenin imajı ile ilgili algılamalarını da etkileyecektir.

Reklamın oluşturulması sırasında ilişki kurulan kuruluşlardan biri olan reklam ajansları; reklamın hazırlanmasından, medyada yayınlanmasına ve yayın sonrasında etkinlik araştırmalarının yapılmasına kadar olan süreçte yer alır (Avcıkurt, 1999:56). Ajans ve işletme yakın bir ilişki içinde olmalıdır ve birlikte iyi bir iş çıkarabilmek için, tarafların birbirini hakkındaki kişisel kanaatleri olumlu olmak zorundadır (Ogilvy, 1989:101-102). Pazarlama birimi çalışanlarının bu süreçte reklam ajanslarıyla geliştirdiği iyi ilişkiler, kurum imajını da olumlu yönde etkilemektedir. İyi bir kurum imajı için, pazarlama birimi çalışanlarının, reklam ajanslarıyla kurulan ilişkilerde aşağıda belirtilen konulara dikkat etmeleri önemlidir (Ogilvy, 1989:101-102; Hofsoos, t.y.:119-121):

- Reklam ajanslarının ihtiyaç duyduğu bilgiler, zamanında ve tam olarak verilmelidir. Onlara işletme ve politikası hakkında bilgi verip, işletmenin beklentilerinin ne olduğu belirtilmelidir. Bu arada onların beklentilerinin de ne olduğu öğrenilmelidir.

- Reklam ajanslarına güven duyulduğu hissettirilmelidir.

- Ajansları başka bir acentayla çalışma gibi konularda tehdit etmemelidirler, tersine daha iyi işlerde birlikte çalışılabileceği hatırlatılıp, motive etmeli ve yapılan iyi işleri takdir etmelidirler.

- Ajansın reklam konusunda karşılaştıkları sorunun çözümünde diyaloga açık olmalı ve gerektiğinde kendilerine ulaşmalarını kolaylaştırmalıdır (Hofsoos, t.y.:123).

- Ajanslara olan ödemelerin zamanında ve tam olarak yapılmasına özen gösterilmelidir.

Özetle, pazarlama birimi çalışanlarının, reklam faaliyetlerinde kullandıkları ajanslara iyi bir kurum imajı yansıtabilmeleri için, onlara birlikte çalışmanın, uyumun ve güvenin önemini ve reklamın gerçek değerini bildiklerini tutum ve davranışlarıyla göstermelidirler (Hofsoos, t.y.:122).

Konaklama işletmeleri, reklam faaliyetleri sırasında medya kuruluşları ile de ilişki kurarlar. Radyo, televizyon, gazete, dergi gibi iletişim araçlarından oluşan medya kuruluşları, işletmenin imajının kamuoyuna yansıtılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Griffin, 2002:15-16).

Medya ile ilişkiler halkla ilişkiler faaliyetleri arasında yer almasına rağmen, halkla ilişkiler amacıyla bu kuruluşlarla geliştirilen iyi ilişkiler, işletmenin reklam faaliyetlerine de olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu doğrultuda, reklam etkinliklerinden sorumlu çalışanlar, medya mensuplarını işletmeye davet etmeli, işletme ile bilgileri yerinde vermeli ve bu kişilere işletmede kaldıkları süre içinde iyi hizmet edilmesini sağlamalıdır.

### **2.5.3.2. Satış ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Konaklama işletmelerinde satış faaliyetleri, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir. Satış işlemi pazarlama bölümünün görevleri arasında yer almasına rağmen, bu bölüm, daha çok dış satışlara (kongre, toplantı ve özel organizasyonlar ve aracılara yapılan oda kontenjan satışları gibi) yönelir. İşletme içi satışlar ise, pazarlama birimindeki çalışan satış görevlilerinden çok, işletmede çalışan diğer işgönerlerce yerine getirilir. Başka bir deyişle, konaklama işletmelerinde satış işlemleri, sadece pazarlama bölümünde çalışan satış görevlileri tarafından yapılmaz; örneğin bir pazarlama sorumlusu olarak işletme çalışanlarının bir kısmı, (resepsiyonist ve barmen gibi) aynı zamanda işletmenin birer satış görevlisidir.

Gerek işletme içi gerekse işletme dışı satış faaliyetleri sırasında, satış görevlileri, alıcılarla, satışlarla ilgili olarak iletişim kurmaktadırlar. Satış iletişimi olarak da adlandırılan bu iletişim sırasında, işletmeyi temsil eden satış görevlileri; davranışları, tutumları, müşteriye yaklaşımları ve kullandığı satış teknikleriyle kurum imajını önemli ölçüde etkilemektedirler. Bu yüzden iyi bir kurum imajı için, satış görevlisinin, öncelikle satış ve iletişim tekniklerini iyi bilmesi, bunları etkili bir şekilde kullanabilmesi ve insan psikolojisinden anlaması gerekir.

Bir satış görevlisi, satış amacıyla iletişim kurduğu müşterilerine karşı, bağlı bulunduğu işletmeyi temsil ettiğini unutmamalıdır. Bu nedenle satış görevlisi, işletmenin imajına ve politikasına uygun hareket etmek ve gerek işletmesini gerekse satışa sunduğu ürün ve/veya hizmetleri, doğru ve eksiksiz bir şekilde temsil etmek zorundadır. İşletme ne kadar düzgün çalışırsa çalışsın ya da ne kadar iyi organize olursa olsun, müşteri ile genellikle ilk teması kuran satıcıdır. Müşteri, hizmetini satın aldığı işletmeyi çoğu zaman satıcı aracılığıyla tanır. Bu nedenle işletme hakkındaki algılamaları ile tutum ve düşünceleri, satıcının kendisinde bıraktığı izlenime bağlı olarak değişebilir (Önce, 1997:18).

Konaklama İşletmelerinde uygulanan satış teknikleri ve bu satışlar sırasında satış görevlilerin sergilemeleri gereken davranışlar, olumlu bir kurum imajı yaratılması açısından yararlı olabilir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

**a) Kişisel Temas Yoluyla Satış:** Kişisel temas yoluyla satış, konaklama işletmelerinde en etkili satış artırma yollarından biridir. Kişisel temas yoluyla satışta, öncelikli olarak çalışanların, işletmenin bölümleri ve bu bölümlerde sunulan mal ve hizmetler konusunda doğru ve yeterli bilgiye sahibi olmaları gerekir. Ayrıca satış görevlisinin ne söylediğinin yanısıra, bunu nasıl söylediğinin de satışın gerçekleşmesinde önemi vardır (Vardar, 2000:37). Satış işlemini gerçekleştiren işletme çalışanları, başarılı bir satış yapabilmek ve aynı zamanda olumlu bir kurum imajı yaratabilmek için aşağıda belirtilen konulara dikkat etmelidirler (Oral ve Usal, 2001:122):

- **Nezakət:** Satış yapan işğören her şeyden önce nazik olmak zorundadır. Satış sırasında “lütfen” ve “ teşekkür ederim” sözcüklerinin kullanılmasına özen gösterilmelidir.

- **Hoşgörölü, Sevecen, İlgili, İçten ve Sabırlı Bir Karaktere Sahip Olmak:** Konaklama İşletmesine gelen yada telefonla iletişime geçen müşterileri hoş bir sözcük ile selamlamak, onlara adları ile hitap etmek, içten olmak, onların duygu ve düşüncelerine karşı saygılı olmak, resepsiyondaki belgelerin doldurulmasından başlayarak odalarına yerleşinceye kadar onlara yardımcı olmak, müşterilerin gereksiz yere zamanlarını almamak ve her konuda karar vermelerini kolaylaştırıcı davranışlar sergilemek satış için her bir işğörenin dikkat etmesi gereken hususlardır.

- **Çalışma İsteği:** Kişisel satışın başarısı, işğörenlerin çalışma isteğine ve/veya tutarlı bir gayretle çalışma arzusuna bağlıdır. Ayrıca, müşteriler arasında hiçbir şekilde ayırım yapılmamalıdır. Nitekim, konaklama işletmesine gelen müşterilerin çoğunluğu yurtdışından gelmiştir. Bu yüzden, konaklama işletmesinde dil, din, ırk ve müşteri ayırmadan herkese aynı hizmet verilebilmelidir. Her şeyden önce, hizmet etmek utandırıcı bir eylem olarak görülmemelidir.

- **Güzel ve Düzgün Bir Görünüm:** Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi işğörenlerin görünümü, müşterilerle yüz yüze iletişim yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerindeki satış faaliyetleri sırasında da önemli bir etkidir.

**b) Telefonla Satış Tekniği:** Telefonla satış, yüz yüze satış kadar etkili olmasa da konaklama işletmelerinde sıklıkla kullanılan satış tekniklerinden biridir. Daha önceki bölümlerde belirtilen telefonla iletişim sırasında, kurumsal imaj açısından dikkat edilmesi gereken konular burada da benzer şekilde geçerlidir. Ancak bunların yanı sıra işletme çalışanlarının telefonla satış ile ilgili olarak dikkat etmesi gereken başka hususlar da bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Kirman, 1996:73):

- Satış elemanı, satış işlemine başlamadan önce ilk olarak kendisini ve işletmesini tanıtmalıdır. Örneğin satış işleminin başlangıcı olan yer ayırma işleminde rezervasyon görevlisi, telefonu açtığı anda; öncelikle " İyi günler,....Hotel, Ben Aylin" şeklinde kendisini ve işletmesini tanıtmalıdır.

- İlgili yaratacak açış cümleleri kullanılmalıdır. Örneğin günün durumuna göre selamlama yapıldıktan sonra, "Size nasıl yardımcı olabilirim?" gibi ifadeler kullanılmalıdır.

- Yüz yüze satış ile telefonla satış arasındaki psikolojik farkın bilincinde olunmalıdır. Örneğin bir sözcük, ses tonundaki ufak bir ilgisizlik, bir ters yanıt gibi küçük ayrıntılar, bakış yada mimik desteğiyle giderilemediğinden kişiler arasında sürtüşme nedeni olabilir (Uğur, 2004:229). Bu yüzden bir satış görevlisi, telefonla kurduğu iletişimde bu tür telafisi zor olan hatalar yapmamaya özen göstermelidir.

- Kullanılan tümceler kısa olmalı ve müşteriyi sıkmamalıdır. "Nasıl bir oda isterdiniz efendim?", "Otelimiz havaalanına 1 saat uzaklıktadır", "Otelimize havaalanından kalkan otobüslerle ulaşabilirsiniz" gibi.

- Görüşme sırasında müşterinin dikkati, ürün ve hizmeti satın alması durumunda elde edeceği yararlar üzerine çekilmelidir. "İş adamlarımız için sessiz, içerisinde çalışma masası ve İnternet bağlantısı olan özel odalarımız var,efendim..şeklinde ya da "Sizin ve aileniz için çok güzel deniz manzaralı geniş odalarımız var ,efendim" şeklinde..

- Görüşme teşekkür ederek bitirilmelidir. " Otelimizi tercih ettiğiniz için teşekkür ederiz" gibi.

Sonuç olarak, işgörenler, satış faaliyetlerini gerçekleştirirken, satış veya işletme kârlılığını artırmanın yanı sıra, müşteri memnuniyetinin de sağlanması gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Hiçbir müşteri satın almak istemediği bir mal veya hizmeti alma konusunda zorlanmamalıdır. Her konuda olduğu gibi satış faaliyetleri sırasında da dürüst olunmalıdır. Mal ve hizmetler, rakipler, işletme

vb. hakkında her zaman doğru bilgi verilmeli ve müşteri yanlış yönlendirilmemelidir (Bir, 1997:379).

Mevcut ve potansiyel müşterilerle iyi ilişkiler kurulması, satış görevlisinin öncelikle onlara nazik davranmasına, kaliteli hizmet ve doğru bilgi vermesine dayanmaktadır. Bir satış görevlisi şunu asla unutmamalıdır; kötü, abartılmış bir mal/hizmet sunumu, belki satışı sağlayabilir; ancak müşteriyi hiçbir zaman mutlu etmeyeceği için, müşteriyi işletmeye kazandıramaz. Bu durum, aynı zamanda kurum imajına da zarar veren ve bu nedenle de istenmeyen bir durumdur.

## **2.6. Muhasebe ve Finansman Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler**

### **2.6.1. Muhasebe ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Konaklama işletmelerinde muhasebe bölümü, işletmede yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesini, sınıflandırılmasını ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir biçimde hazırlanmasını sağlayan bölümdür (Şener, 2001:163). Bu bölümde çalışan muhasebeci kimliğine sahip işgörenler ise “muhasebeye ilişkin işlemlere yön vererek kontrol eden, sistemle ilgili doğru, güvenilir ve zamanında bilgi üretimini sağlayan; özetle sistemin işleyişinden sorumlu olan, kavramsal anlayışa ve analitik ustalığa sahip uzman kişiler” olarak tanımlanabilir (Çiftçi ve Çiftçi, 2003:81).

Konaklama işletmelerinde muhasebe bölümü işgörenleri, hazırladıkları raporlar ve sundukları bilgilerle, işletme yöneticilerine alacakları kararlarda yol gösterici olmaktadır (Akdoğan, 2003:22). Muhasebeciler, işletme yöneticilerinin yanı sıra, üçüncü kişi ya da kuruluşlara da (kredi kurum ve kuruluşlarına, işletme ortaklarına, işletmeye yatırım yapacak olanlara, maliye örgütüne vb.) işletme hakkında gerekli bilgiyi sağlamaktadırlar (Şimşek, 1998:277). Dolayısıyla muhasebeci kimliğine sahip işgörenler, işletme içerisinde olduğu kadar, toplum için de önemli bir rol oynamaktadırlar (Akay, 2002:78). İşletmeciler, yatırımcılar, kredi verenler, kamu kuruluşları ve ticaretle uğraşan

diğer birimler , mali yönetim, raporlama ve vergilendirme konularında uzman tavsiyesi için muhasebecilere gereksinim duyarlar. Muhasebe hizmeti veren işgörenlerin, bu hizmetleri sırasında gösterdikleri tutum ve davranışlar, kurumsal imajı etkilemektedir.

Muhasebe bilgilerini kullananlar, bir başka deyişle muhasebe bölümünün hedef kitesini oluşturanlar, iç kullanıcılar ve dış kullanıcılar olarak ikiye ayrılabilir:

İç kullanıcılar, işletme sahip ve ortakları, yönetici ve çalışanlardır. İşletme sahipleri, işletmelerinin yöneticileri ve işletmeleri hakkındaki bilgileri elde etmek ve değerlendirmek için; yöneticiler, işletme ile ilgili mali bilgileri elde edip doğru kararlar verebilmelerinde, çalışanlar ise, ücret artış taleplerinde, muhasebe bilgilerini kullanırlar. Dış kullanıcılar ise, kredi verenler, satıcılar, yatırımcılar ve başta vergi kurumları olmak üzere ilgili diğer kamu kurumlarıdır (Sözbilir, 2000:9). Dış kullanıcılar, alanları ile ilgili olarak işletmenin mali durumunu öğrenmek için muhasebe bilgilerini kullanırlar. Olumlu bir kurumsal imaj için muhasebe bölümü işgörenlerinin, hedef kitesini oluşturan bu kişi ve kurumlara karşı, sorumluluklarının bilincinde olarak, muhasebe ilkeleri doğrultusunda davranmaları ve bu kişilerle kurulan ilişkiler sırasında da meslek ahlâkına uygun hareket etmeleri gerekmektedir (Akdoğan, 2003:29). İşgörenlerin mesleki ilke ve ahlâki standartlara uygun hareket etmeleri, hedef kitle üzerinde güvenilir ve saygın bir imaj yaratılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Muhasebecilik mesleğinin amacına uygun olarak yerine getirilmesi ve dolayısıyla bağlı olunan kurumun olumlu bir imaja sahip olabilmesi için muhasebe bölümü işgörenleri, meslek ahlâkı ile ilgili olarak şu temel ilkeleri yerine getirmelidirler (Profesyonel Muhasebecileri İçin Ahlak Kuralları Şenalp, <http://www.alomaliye.com/ifac.htm>: 6-7):

- **Dürüstlük:** Muhasebeciler muhasebe hizmetlerini sunarken açık sözlü ve dürüst olmalıdırlar.

- **Tarafsızlık ve Bağımsızlık:** Bir işletmenin işgöreni dahi olsalar,



muhasebeciler bağımsız olabilmeli, muhasebe uygulamaları sırasında adil olmalı, ön yargılara, çıkar çatışmalarına ya da tarafsızlığa önem vermeyen diğer kişilerin, kendisini etkilemesine izin vermemelidirler.

- **Mesleki Yeterlilik ve Özen:** Muhasebeciler, muhasebe hizmetlerini büyük bir özen ve titizlikle yerine getirmeli; yeterli olmadıkları mesleki hizmetleri yerine getirmeyi kabul etmemelidirler (Akay, 2002:83). Ayrıca, mesleki bilgi ve becerilerini, bağlı bulunduğu kurumun, uygulamada, yasalar ve tekniklerdeki güncel gelişmelere dayalı, profesyonel bir hizmet almanın avantajlarından yararlanmasını sağlayacak düzeyde tutmayı sürekli bir görev bilmelidirler.

- **Gizlilik:** Muhasebeciler, muhasebe hizmetinin sunulması sırasında edinilen bilgilerin gizliliğine önem vermeli ve herhangi bir yetkiye sahip olmadığı sürece ya da açıklanması yolunda herhangi bir yasal hak ya da ödevi bulunmadığı sürece bu bilgileri kesinlikle açıklamamalıdır.

- **Profesyonel Tutum:** Muhasebeciler, mesleğinin adına yakışır biçimde davranmalı ve mesleğinin saygınlığını yitirmesine neden olacak herhangi bir tutum ya da davranış içerisine girmekten kaçınmalıdırlar. Mesleğin saygınlığını yitirmesine neden olacak herhangi bir tutum veya davranış içerisine girmeme yükümlülüğü, muhasebecilerin, müşterilere, üçüncü kişilere, mesleğin diğer üyelerine, çalışanlara, işverene ve topluma karşı sorumluluklarını göz önünde bulundurmasını gerektirmektedir.

- **Teknik Standartlar:** Muhasebeciler, görev ve sorumluluklarını, muhasebe hizmetleri ile ilgili teknik ve mesleki standartlara (IFAC, üye kuruluşlar ile ilgili yasa, Uluslararası Denetim Standartları Komitesi gibi) uygun olarak yerine getirmelidirler.

Bu ilkeler tüm muhasebeciler için genel kabul görmüş ilkelere dir. Konaklama işletmelerinde muhasebe görevini yerine getiren işgörenlerin de bu ilkelere uygun davranan, güvenilir, tarafsız, adil ve mesleki yeterliliğe sahip kişiler olması gerekmektedir. Bu kişilerin görevlerini bu ilkelere uygun olarak yerine getirmesi, işletme içinde yöneticilerin ve diğer çalışanların, işletme

dışında ise ilgili kişi ve kuruluşların etkin kararlar verebilmesi için gerekli bir koşuldur. Bir başka deyişle, muhasebecilerin sadece işletmeye karşı değil, topluma karşı da sorumlulukları vardır. Bu nedenle muhasebeciler işletmenin çıkarları yanında, toplumun çıkarlarını da gözetmelidirler (Akdoğan, 2003:29). Bunu sağlamak gerçekten zor bir iştir. Muhasebeciler bu konuda zaman zaman çatışma içine girebilirler. Örneğin, işletmede üst düzey yöneticinin ya da işletme sahibinin yaptığı bir baskı sonucu muhasebeciler, bu kişilerin talepleri ve meslekle ilgili profesyonel standartlar arasında bocalayabilirler. Bu nedenle, işletmede muhasebe işgörenlerinin dürüstlüğünü etkileyebilecek, bozabilecek ya da tehdit edilebilecek ilişki ya da çıkarlar önlenmelidir (Şenalp, 2005:9). Muhasebe işlemlerinde işletmeyi temsil eden bu kişilerin, yukarıda belirtilen bu ilkelere uygun davranmaması halinde, kurum imajına ve saygınlığına zarar verebilecekleri unutulmamalıdır.

- Muhasebe bölümü işgörenlerinin, devlete karşı da sorumlulukları vardır. Örneğin devlete ödenmesi gereken vergiler bu sorumluluklarının başında gelmektedir. Vergi, devletin en önemli gelir kaynağıdır. Vergiye temel olacak matrah, muhasebe verilerine dayanılarak bulunmaktadır (Sözbilir, 2000:17). Vergi, kurumsal imaj için de önemli bir göstergedir. Nitekim işletmelerin ödediği vergi tutarları ve en yüksek vergiyi ödeyen işletmeler arasında olması, işletmeler için önemli bir saygınlık göstergesi olmaktadır. Vergilerini düzenli ve yasalarda belirtildiği gibi ödeyen işletmeler, sadece yasalara uygun hareket etmiş olmayacak; aynı zamanda toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi yoluyla, kamuoyunda olumlu bir kurumsal imaja da sahip olacaktır. İşletmede vergi ile faaliyetler genellikle muhasebe bölümü işgörenleri tarafından yerine getirilmektedir.

Vergi hizmetleri ile ilgili olarak, muhasebecilerin işletmeden beklentileri olduğu gibi, işletmenin de muhasebecilerden beklentileri vardır. Muhasebeciler de vergi beyannamelerini zamanında hazırlayarak, vergilerin gününde ödenmesini sağlamalıdır. Nitekim, yapılan bir araştırmada bu durum açıkça görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, mükelleflerin muhasebecilerden

beklentileri arasında %74 lük bir oran ile “vergilerin zamanında ödenmesini sağlama” olduğu belirtilmiştir. Bununla beraber aynı araştırmada, mükelleflerin %49 luk diliminin, muhasebecilerden “az vergi çıkarması” beklentilerinin olduğu da ortaya çıkarılmıştır (Suadiye ve Yükselen, [http://www.hatay.smmmo.org.tr/makale\\_docs/hatay\\_ilinde\\_bir\\_arastirma.doc](http://www.hatay.smmmo.org.tr/makale_docs/hatay_ilinde_bir_arastirma.doc), 26.03.2005). Bu araştırma sonuçları kurumsal imaj açısından da önemli bir nitelik taşımaktadır. Kurumun olumlu imajı için, burada muhasebecilere düşen sorumluluk, vergilerin zamanında ödenmesini sağlamaları, uygun olmayan talepleri karşılamamaları ve bu konuda gerekli uyarıları yapmalarıdır.

### **2.6.2. Finansman ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Finansman işlevi, işletmenin gereksinim duyduğu fonları en uygun koşullar ile sağlamak, bu fonları korumak ve etkin olarak kullanımını sağlamak, biçimde tanımlanabilir. Bu doğrultuda, finansman yöneticisi ve çalışanlarının görevi, işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak finansal politika ve stratejileri saptamak, gerek duyulan sermayeyi sağlamak, saptanan politika ve stratejilere uygun programları gerçekleştirmek ve uygulama sonuçlarını kontrol etmek gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Büker, 1997:2). Konaklama İşletmelerinde finansman müdürleri, işletmenin kârlılığını sağlayan ve işletmenin yönetim takımı içinde sözü geçen önemli bir yönetici konumundadırlar. Dolayısıyla finansal çevrede değişen şartları iyi değerlendirerek (Burgess, <http://proquest.umi.com>, 03.09.2004) finansal piyasada saygın ve güvenilir bir kurumsal imaj yaratmak ve sürdürmek bu kişilerin sorumluluğu altındadır.

İşletmeler, finansal boyutta, faaliyette buldukları piyasada nakit gereksinimlerini karşılamaya, işletmenin değerini ve marka ismini ve kredibilitelerini artırmaya, yatırımlar için sermaye sağlamaya ve pay sahiplerinin (hissedarların) işletmeye olan ilgilerini artırmaya çabalarlar (Tosun, 2004:202). Finansal halkla ilişkiler olarak da adlandırılan bu çabalar, işletmede genellikle finansman bölümü işgörenleri tarafından yerine getirilmektedir. Finansal halkla ilişkilerin gereği olarak, finansman bölümü işgörenleri, finansal desteğe

gereksinim duyan işletmeye bu desteği verebilecek olan hedef gruplarla zaman zaman finansal ilişki kurmaktadır. Bu ilişkilerin amacı işletme hakkında iyi bir itibar oluşturmaktır (Brealey, Meyers ve Marcus, 1997:14). Finansman bölümü işgörenleri, finansal alanda genel olarak şu gruplarla iletişim kurmaktadır (Haywood, 1991:147):

- Kurumsal yatırımcılar ve hisse senedi brokerları, yatırım danışmanları, fon yöneticileri, ticari bankalar, kurum avukatları ve maliye uzmanları gibi başlıca hissedarları temsil eden veya onlara tavsiyelerde bulunan uzmanlar

- Özel yatırımcılar ve hissedarlar

- Finansal medya ve araştırma kuruluşları

#### **a) Profesyonel Finansal Uzmanlarla İlişkiler Sırasında Yansıyan Kurumsal İmaj**

Profesyonel finansal uzmanlar, işletmeler hakkında niteliksel ve niceliksel bilgi toplarlar ve diğer işletmelerden aldıkları istatistiklerle kendi bulgularını karşılaştırırlar. Böylece risk ve fırsatları değerlendirerek müşterilerine tavsiyede bulunurlar. Bu kişiler, belli kriterleri (pazar değeri, sermaye vb.) karşılayamayan işletmeleri değerlendirmezler (Okay ve Okay, 2001:342) ve yatırım yapma konusunda da böyle işletmeleri önermezler. Bu nedenle bu grup, işletme ve imajı için önemli bir kesimi oluşturmaktadır. Bu kişiler, işletme hakkındaki bilgilere genellikle finansal medya aracılığıyla ulaşmaktadırlar. Ancak, kitleleri etkileyen bu kişilerle finansman bölümü işgörenleri daha yakın ilişki içine girmeye çalışmalıdırlar. Bu, kurumun imajı için önemli bir konudur. Bu kişilerle yakın ilişki kurmak için finansman bölümü işgörenleri aşağıdaki iletişim şekillerinden yararlanabilirler (Baskin, Aranoff ve Lattimore, 1997:327):

- İşletmeyle ilgili olayları tartışmak üzere işletmeye gelen bireysel uzmanların ziyaretleri,

- İşletmenin performansı veya plânlarını uzmanlarla tartışmak için seminerler ve grup toplantıları düzenlemek,

- Uzmanlara ziyaretlerde bulunmak
- Uzmanlara yönelik işletme gezileri düzenlemek
- Yıllık toplantılarda uzmanlara özel sunumlar yapmak
- İşletmeye finansal durumuna ilişkin raporları ya da örneğin haber bültenlerini uzmanlara iletme vb.

Finansal uzmanlar, işletmenin mali durumunun algılanmasında ve finansal piyasalarda işletmenin tercih edilebilir, kârlı bir işletme olarak algılanmasında etkin rol oynamaktadırlar (Tosun, 2004:203). Bu yüzden, finansman bölümü işgörenleri, finansal alanda kurdukları bu iletişim sırasında ve hazırlanacak olan yıllık raporlarda, bu uzmanların işletme hakkında gereksinim duyabilecekleri bilgileri kendilerine sunabilmelidirler. Bu kişiler, aynı zamanda işletmenin piyasada nasıl algılandığına ilişkin veri kaynağını oluştururlar. Örneğin finansman bölümü işgörenleri, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğunu, piyasaların bunu nasıl algıladığını bu uzmanlarla kurulacak olan iletişim sırasında öğrenebilirler (Okay ve Okay, 2001:343). Finansman bölümü işgörenlerinin, bu uzmanlarla yakın ve çift yönlü bir ilişki içerisinde olmaları ve bu grubun işletme ile ilgili olarak bilgi gereksinimlerini tam ve doğru olarak karşılamaları, olumlu bir kurumsal imaj açısından oldukça etkilidir.

### **b) Hissedarlar (Pay Sahipleri) ile ilişkiler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Hissedarlar ya da bir başka deyişle pay sahipleri ile ilişkiler, özellikle halka açık olan anonim şirket konumundaki konaklama işletmeleri için çok önemlidir. Çünkü bu tür işletmelerin gereksinim duyduğu fonun önemli bir bölümü, işletmenin ortağı durumunda olan bu hissedarlar tarafından karşılanır. İşletme halka açık ise, hisseleri çok geniş biçimde yayılmış olacak ve kişisel yatırımcıların yanı sıra kurumsal yatırımcılar da işletmeye ortak olabileceklerdir. Bu da, hissedarların işletme için büyük bir hedef kitle olduğu anlamına

gelmektedir. Ancak potansiyel hissedarların, işletmeye yatırım yapma ya da işletmenin hisselerini alma isteği, işletmenin geçmişine ilişkin bilgiye, şimdiki işleyişine ve gelecekte ulaşabileceği konumuna; bir başka deyişle işletmenin geçmişten bugüne sahip olduğu ve olacağı kurumsal imaja bağlıdır (Karalar, 2000:98). Pay sahipleri işletmenin işleyişinde önemli bir etkiye sahiptir ve finansman alanında önemli bir hedef kitleyi oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu grup üzerinde işletme ile ilgili olarak olumlu bir imaj yansıtılması önemli bir hedef olacaktır. Hedef kitleyle kurulacak finansal ilişkinin düzeyi, pay sahiplerinin işletmeye olan sadakatlerini korumaları ve işletmeye karşı gösterdikleri güveni devam ettirebilmeleri açısından oldukça önemlidir (Okay ve Okay, 2001:344). Bu durum ise, işletmenin imajıyla yakından ilişkilidir. Bunun sağlanabilmesi amacıyla, finansman bölümü işgörenlerinin, bu grupla kurulacak finansal ilişkileri sistematik bir programa bağlaması, işlerinde önemli bir kolaylık sağlayacaktır (Okay ve Okay, 2001:340). Ayrıca finansman işgörenlerinin pay sahipleri ile ilgili iletişim programları hazırlarken şu yönlerden değerlendirme yapmaları da gerekmektedir (Karalar, 2000:99-102):

**-Pay Sahiplerinin Görüşlerinin Araştırılması:** Bir işletmenin gelişimine ilişkin olarak pay sahiplerinin görüşleri, pay sahipleriyle ilişkileri ilerletmede önemli bir nitelik taşımaktadır. Yönetim, pay sahiplerinin işletmenin imajına ilişkin ne düşündüklerini ve işletmenin onlarla nasıl iletişim kurduğunu öğrenmek ister. Bu yüzden finansman bölümü işgörenleri, bu kişilere yönelik olarak düzenli aralıklarla araştırma yapmalıdırlar. Bu amaçla anketlerden ya da kişisel görüşmelerden yararlanabilir.

**-Pay Sahiplerinin Özelliklerinin Belirlenmesi:** Pay sahipleri ile etkili bir iletişimin kurulmasında, pay sahiplerinin özelliklerinin bilinmesi yararlı olabilir. Finansman bölümü işgörenleri, anket ve görüşmeler yoluyla, ortakların yaşı, mesleği, gelir düzeyi, statüsü, eğitimi, işletme yayınlarını okuma durumu gibi işletme kayıtlarından elde edilemeyecek bilgileri elde edilebilirler.

**-Pay Sahiplerinin Bilmesi Gereken Bilgilerin Neler Olduğunun Saptanması:** Finansman bölümü işgörenleri, pay sahiplerinin bilmesi ve onlara

aktarılması gereken bilgileri belirlemelidirler. Araştırmalara göre, pay sahiplerine aktarılması gereken bilgiler şunlardır: Genişleme plânları, yeni finansal plânlar, nakit akışı, kâr payı dağıtım politikaları, yurt dışı işlemlerden elde edilen kârlar vb. Ayrıca, devletin işletme üzerindeki etkilerine ve vergilendirme, enflasyon, ücret ve fiyatlardaki hükümet kısıtlamaları, işletmeleri etkileyen hükümet politikaları, işgücü ile ilgili yasalara ilişkin bilgilerin de pay sahiplerine aktarılması gerekir.

Bunlar dışında, finansman bölümü işgörenlerinin, pay sahipleriyle kurdukları iletişimde şu noktalara dikkat etmeleri de olumlu bir kurumsal imaj yaratılmasında etkili olabilir (Karalar, 2000:102):

- Pay sahipleri için önemli olan; işletme ile ilgili olarak, ne, niçin, ne zaman, nerede sorularının yanıtlarını tam olarak alabilmektir. Bu nedenle finansman bölümü işgörenleri, bu soruların yanıtlarını tam olarak verebilmelidirler (Ceylan, 2000:16). Pay sahiplerine bu bilgiler, yalın, kolaylıkla anlaşılabilir, teknik terimleri içermeyen bir biçimde aktarılmalıdır. Bu iletişim pay sahipliği devam ettiği sürece sürdürülmelidir.

- Finansal bilgiler, işletme finansmanı ile ilgili olmayan pay sahiplerinin çoğunluğunca anlaşılmaz ve sıkıcı bulunur. Bu bilgiler, tanınmış dergi ve gazetelerde sunularak pay sahiplerinin ilgisi çekilebilir.

- İşletmenin durumu sadece iyi yönleriyle değil varsa kötü yönleriyle de açık olarak pay sahiplerine aktarılmalıdır.

Kısacası finansman bölümü işgörenleri, yatırım uzmanlarında olduğu gibi pay sahibi olan bu kişilerin ya da kurumların kendilerinden beklenileni, dürüstlük, açıklık ve iki yönlü iletişim ilkelerine uygun olarak yerine getirmelilerdir. Bu ilkelere uyulması, bu kişi ve kurumların iyi niyetinin kazanılmasına, dolayısıyla işletmenin imajını olumlu olarak algılamalarına neden olacaktır.

### **c) Fon Sağlayan Yabancı Kaynaklarla (Ticari Bankalar, Leasing, Factoring Kuruluşları vb.) İlişkiler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

İşletmelerin varlıklarını finanse edebilmeleri için fonlara ihtiyaçları vardır. İşletme bu fonların bir kısmını öz kaynaklardan (ortaklardan sağlanan kaynaklar gibi), bir kısmını da yabancı kaynaklardan elde eder (Büker, 1997:18). Yabancı kaynaklardan sağlanan fonlar ise vadesi geldiğinde ödenmek üzere alınan borçlardır (Özdemir, 1999:14). Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri de ihtiyaç duyduğu fonları yabancı kaynaklardan sağlayabilir. Bu kapsamda konaklama işletmeleri örneğin, ticari bankalardan kredi alarak, kiralama şirketlerinden her türlü taşınır veya taşınmaz mal kiralayarak ya da faktoring şirketlerinden alacaklarına karşılık olarak fon sağlayarak ihtiyaç duyduğu finansmanı sağlayabilir. İşletmenin bu kuruluşlardan fon sağlama ve fonları kullanma süreci içinde daha çok finansman bölümü işgörenleri bu kuruluşlarla iletişim kurmaktadır. İşletmenin güvenilir bir imaja sahip olması, bu kuruluşlardan kolaylıkla borç bulunabilmesinde önemli bir etkidir. İşletme güç günler geçirse ve finansal darboğazlarla karşılaşsa bile, başta bankalar olmak üzere tüm bu kuruluşlar kendileriyle daha önce iyi ilişkiler kurmuş olan işletmeye yardımcı olmaya çalışırlar (Sabuncuoğlu, 2004:7). Dolayısıyla finansman bölümü işgörenlerinin, bu kuruluşlarla kurduğu finansal ilişkilerde işletme imajını olumlu bir şekilde yansıtabilmeleri ve işletmenin imajına uygun davranış sergilemeleri önemli olacaktır.

İşletmelerin bu kuruluşlardan sağladıkları borçlar genellikle sözleşmelere bağlıdır. Bu açıdan olumlu bir kurumsal imaj sağlanabilmesi için, finansman bölümü işgörenlerinin, öncelikle sözleşme şartlarında belirtilen koşulların işletme olarak yerine getirilmesini sağlamaları gerekir. Borç yolu ile yabancı kaynaklardan sağlanan fonlar, sözleşmelerde belirtilen miktarda faiz ve ana para gibi belirli ödemelerin yapılmasını gerektirir (Büker, 1997:235). Bu nedenle bu kuruluşlara olan borçlar zamanında ve düzenli olarak ödenmelidir.

Özetle; finansman bölümü işgörenleri, işletmenin imajına zarar gelmemesi



ve ileride tekrar ihtiyaç duyduğunda fonların kolaylıkla sağlanabilmesi için;

- Her alanda olduğu gibi finansal ilişkilerde de tutum ve davranışlarıyla güven veren bir görünüm sergilemelidirler. Bu, finansal piyasada güvenilir bir kurum imajı yansıtılabilmesi açısından oldukça önemlidir.

- Bu kuruluşlara işletme ile ilgili gerekli bilgiler, tam, doğru ve zamanında verilmelidir.

- İşletmenin sözleşmelerde belirtilen taahhütlere uyması sağlanmalıdır.

#### **d) Finansal Medya ile İlişkiler Sırasında İşgöenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Finansal medya ile olan ilişkiler, finansman bölümü işgöenlerinin önemli görevleri arasındadır. Nitekim zaman zaman bu kuruluşlar, çok geniş bir kitleye işletme ile ilgili olarak finansal haberler ve yayınlar yapmaktadır. Birçok kişi işletme ile ilgili finansal bilgiyi bu yayınlardan öğrenmektedir. Finansman bölümü işgöenleri, kamuoyuna ve işletme ile ilgilenen kesime bilgi vermek amacıyla finansal medyadan yararlanmaktadırlar (Townsend, 1993:7). Bu amaçla, bu kuruluşlara işletme ile ilgili kar-zarar raporları, yeni buluşlar ile ilgili haber bültenleri veya işletmenin finansal durumu hakkında bilgiler verilmekte ve ilgili kişilerle bu amaçla görüşmeler yapılmaktadır. Burada amaç, işletmenin finansal durumuyla ilgili olan grupları en kısa sürede bilgilendirmektir. Nitekim, bu gruplar medyada yayınlanan haberlere göre, işletme ile ilgili olarak değişik yargılara varmaktadırlar. Bu yargıların olumlu olabilmesi için finansman bölümü işgöenleri finansal yayınlar yapan gazete, haber ajansları ve televizyon kuruluşları gibi kuruluşlar ve bu kuruluşların mensupları ile iyi ilişkiler içinde olmalıdırlar. Çünkü, işletme ile ilgili doğru haberlerin yayınlanması ve iyi bir görüntü yaratılabilmesi için ilişkilerin iyi olması önemlidir. Bu yüzden finansman bölümü işgöenleri, bu kitleyle olan ilişkileri haber bültenlerinden öteye taşınmalı ve medya temsilcileri ile birebir görüşmeler yapmalıdırlar. Bu yakın ilişkiler sırasında, işletmenin imajına uygun tutum ve davranışlar göstermeye dikkat edilmelidir.

Dolayısıyla, finansal ilişkileri yürüten işgörenlerin, finansman alanında (finansal bilgiler, finansal piyasalar gibi) konularına hakim, iyi iletişim kurabilen kişiler olmasının yanında; Borsa dilini bilen, hızla değişen uygulamalara ve kurallara kendini uydurabilen, hukuk bilgisine sahip kimseler olması gerekmektedir. Ayrıca, bu kişiler hükümet uygulamalarını bilen, halkın ve ilgili grubun duyarlılığını anlayan, uzmanlara profesyonelce tavsiyelerde bulunma yeteneğine sahip ve finansal medyanın ihtiyaçlarını anlayan birisi olmalıdır (Okay ve Okay, 2001:351-352). Nitekim, işletmenin mali durumunu yansıtan bilanço vb. mali tablolar finansal gazete ve dergilerde yayınlanmaktadır.

## **2.7. İnsan Kaynakları Bölümü İşgörenlerinden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler**

Konaklama işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması nedeniyle bu işletmelerde müşteri ilişkileri yoğun olarak yaşanmakta ve birçok iş müşterinin yanında üretilip, sunulmaktadır. Dolayısıyla insana dayalı olan konaklama işletmelerinde insan kalitesi ve işgörenlerin hizmet yönlü tutum ve davranışları önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Öztürk, 1998:89).

İnsan kaynakları ile uygulamalarının etkin biçimde yerine getirilmesinde, bu bölümde çalışan işgörelere önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları birimindeki çalışmaların temel amacı; işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını ve aynı zamanda bu kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamaktır (Canman, 2000:5).

Bu amaçlara ulaşmak için, insan kaynakları planlaması, iş analizi, işgören bulma ve seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve geliştirme, çalışma ilişkileri, işgören sağlığı ve güvenliği gibi işlevler yerine getirilmektedir. Bu yüzden İKY işgörenleri, bir işletmenin insan kaynaklarının tam kullanımında ve işletme içi iletişimde anahtar rolü üstlenirler (Hançer, 2004:105). İK biriminde çalışanlar bu işlevleri yerine getirirken, işletmenin hedef kitesinde yer alan çok sayıdaki gruplarla iletişimleri söz konusudur. Bu gruplar, işletme çalışanları, eğitim ve araştırma kuruluşları, satıcılar (danışmanlık hizmeti alınan kişi veya kuruluşlar) kamu kurumları (sağlık kurumları, SSK Kurumu), sendikalar ve bunların temsilcileridir.

İK biriminde çalışanlar bu gruplarla olan iletişimlerinde bilinçli yada bilinçsiz olarak kurum imajını yansıtmaktadırlar.

Çalışmanın bu kısmında insan kaynakları bölümü işgörenlerinin, kurum imajına olan etkileri, insan kaynakları işlevlerinden özellikle kurum imajını etkileyen işlevleri ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır.

### **2.7.1. İş Analizi Çalışmalarında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

İnsan kaynakları yöneticisi veya sorumlu kişileri, konaklama işletmesi içerisindeki insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak amacıyla, işler ve bu işleri yapacak işgörenlerin özelliklerinin ne olacağı ile ilgili verilere ihtiyaç duyarlar. Bu verilerin bir kısmı iş analizi sürecinde elde edilir (Bingöl, 2003:75). İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. İş analizden elde edilen bilgiler, insan kaynakları işlevlerinin bir çoğunun yürütülmesinde anahtar bir rol oynamaktadır (Kozak, 2001:12).

İş analizi çalışmalarında, işletme üst yönetimine, birim yöneticilerine, insan kaynakları yöneticisi ve çalışanlarına ve iş analizi çalışması dışarıdan bir uzmandan yararlanılacaksa, bu uzmanlara önemli sorumluluklar düşmektedir. İş analiziyle istenen amaçlara ulaşabilmek için öncelikle üst yönetimin bu çalışmaları benimsemesi, desteklemesi ve birim yöneticilerine insan kaynakları bölümü işgörenleri ile işbirliği yapmaları yönünde liderlik etmesi gerekir. Birim yöneticileri, insan kaynakları bölümü işgörenleri ile işbirliği yapmak ve gerekli bilgileri sağlamakla sorumludurlar. İnsan kaynakları işgörenleri ise, iş analizini bizzat yapmakla sorumludurlar (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:69). Her ne şekilde olursa olsun, iş analizin başarısı, büyük ölçüde analizi yapan kişilere bağlıdır. Bundan dolayı bu kişilerin gerek iş analizi çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi gerekse olumlu bir imaj yaratılabilmesi için bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bir iş analizcisinde bulunması gereken nitelikler

şu şekilde sıralanabilir (Hacıoğlu vd, 2002:30):

### **Kişisel Nitelikler**

- Başkaları ile iyi geçinebilme yeteneği
- Başkaları ile kolayca iletişim kurabilme yeteneği
- İyi görünüşlü olması
- İnsanlara karşı nazik, sıcak ve dostça davranabilme yeteneği
- Tarafsız olma ve kendine güven

### **Düşünsel Nitelikler**

- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği
- İyi bir gözlemci olma ve gördüklerini akılda tutma yeteneği
- Plan yapabilme ve plana uygun hareket edebilme yeteneği
- Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanabilme yeteneği
- Belirli durumlarda inisiyatif kullanabilme yeteneği

İş analizi ciddi bir çalışmadır ve işgörenin gözünde bir değişim hareketinin başladığına ilişkin bir harekettir. Bu nedenle karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, işgörenin bu çalışmalarla ilgili duyduğu kaygılardır. İşgörenler, iş analizinin, işlerini ve ücretlerini, zaman zaman da her ikisini birden tehdit ettiğini düşünürler. Bu kaygıların yersiz olduğu konusunda işgörelere güvence verilmesi sağlıklı bir analizin ilk ve en önemli adımıdır. İşgörenlerin bu kaygılarını azaltmanın en etkili yollarından biri, iş analizi süresince çalışanlara olabildiğince rol vermek, onların da iş analizi çalışmalarına katılmalarını sağlamaktır.

Ayrıca, iş analizi çalışmaları başlamadan önce, insan kaynakları sorumlularının üst yönetimle birlikte, işgörelere yönelik bir toplantı yaparak, iş analizinin neden başlatıldığı, süreçte kimlerin rol alacağı, işgörenlerin bu durumdan nasıl etkileneceği gibi konuları açıklığa kavuşturmaları yararlı olabilir. Böylece işgörenlerin iş analizine ilişkin kaygıları giderilebilir ve onların desteği sağlanabilir (Bayraktaroğlu, 2003:26-27).

Bunların yanısıra, iş analizi çalışmaları sırasında iş analizini yapan kişilerin aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmesi işgörenlerin gözünde iyi bir imaj yaratmada etkili olabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:70-71):

- İş analizcisi, kendisini, işi analize çalışmalarına katkıda bulunan kişilere tanıtmalı ve ne iş yapmak üzere orada bulunduğunu belirtmelidir.

- İş analizcisi, işi analiz edilen işgörene ve onun yapmakta olduğu işe ilgi göstermelidir. Samimi olmayan ve kendini beğenmiş bir tutumla işe giren bir iş analizcisinin, analiz etmekte olduğu işle ilgili olarak doğru ve yeterli yanıt alabilme şansı azdır.

- İş analizi sırasında, işi analiz edilen işgörene işin nasıl yapılması gerektiği şeklinde öneriler getirilmemelidir.

- İş analizcisi, iş analizi yaparken, analiz edilen işle ilgili ortamda işgörenlerin kullandığı dili kullanmalıdır.

- İş analizi yapılırken, iş analizcisi, analiz edilen iş ile işi analiz edilen kişiyi birbirine karıştırmamalıdır. İş analizcisi, işi analiz edilen işgören ile görüştüğü sırada işgörenin özel durumu ile aşırı ölçüde ilgilenecek işin yapılış biçimini ve gereklerini işgörenin kişisel durumuyla karıştırmamalıdır.

Konaklama işletmeleri iş analizi çalışmalarını işletme dışından uzman bir ekip ya da kuruluş aracılığıyla da gerçekleştirebilir. Bu durumda, insan kaynakları işgörenlerine düşen, örgüt dışından yararlanılan bu kişilere çalışmalarında gereken desteği vermeleri ve onlara bu görevlerinde yardımcı olmalarıdır. Çünkü analizciler, iş analizi konusunda yeterli teknik bilgiye sahip olmalarına karşın, analiz edecekleri örgütün yapısı ve işleyişini, eylemlerini ve kültürel özelliklerini bilmedikleri için bir takım güçlüklerle veya dirençle karşılaşabilirler (Hacıoğlu vd, 2002:32). Bu kişilerin gerek iş gerekse işgörenler hakkında soracakları bir çok soru olacaktır. İnsan kaynakları bölümü işgörenleri, kendilerine gereksinim duyulduğunda bu soruları içtenlikle ve doğru olarak cevaplamalıdır. Dışarıdan gelen uzmanların, işgörenlerle işbirliği içinde çalışabilmesi ve iş analizi çalışmaları sırasında kendilerine gereken desteği ve yardımı alabilmesi, bu kişilerin gözünde kurum imajını olumlu yönde

etkileyecektir.

### **2.7.2. İşgören Bulma Süreci Sırasında İşgörenden Yansıyan Kurumsal İmaj**

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden bir diğeri işgören bulma ve seçme sürecidir. Bu süreç, insan kaynakları bölümü yöneticileri ve işgörenlerinin, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş gereklerine uygun işgören adaylarını arayıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimlerini içerir (Bingöl, 2003:137). İnsan kaynakları planlaması faaliyetleri, işletmenin hangi nitelik ve sayıda işgörene ihtiyacı olduğunu ortaya koyar. Ancak asıl sorun, bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır. Bu sorunun çözümü büyük ölçüde insan kaynakları bölümü işgörenlerine düşmektedir. İşletmeye alınacak kişilerin kararını genellikle işletme üst yönetimi ile birlikte birim yöneticileri vermektedir. Örneğin, ülkemizdeki insan kaynakları bölümünün işe alma kararlarındaki rolü daha çok öneri niteliği taşımaktadır. İnsan kaynakları işgörenleri bu süreç içinde genellikle aracı/danışman görevini üstlenmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:98). Karar verici konumda olmasa da insan kaynakları işgörenleri, işlevsel konumları nedeniyle işgören bulma ve seçim işlemlerinin yerine getirilmesini önemli ölçüde etkilemektedir. Bundan dolayı, işgören bulma ve seçme sürecinde yer alan işgörenler kurum imajını da etkilemektedirler.

İnsan kaynakları işgörenlerinin, işgören ihtiyacını karşılamak amacıyla başvuracakları iki kaynak vardır. Bunlar kurumun kendi iç kaynakları bir başka deyişle kendi işgörenleri ve işletme dışı kaynaklardır (Tütüncü ve Demir, 2002:21).

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları işgörenleri dış kaynaklardan işgören bulmada aşağıdaki kaynaklardan yararlanabilir (Yüksel, 2000:106):

- Üniversitelerin iş bulma servisleri yoluyla ya da üniversiteleri ziyaret etmek suretiyle (örneğin kariyer günleri gibi) üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılarak öğrencilerin mezun olduklarında işletmeye başvurmaları sağlanabilir.

- Diğer eğitim kurumlarından (liseler, mesleki ve teknik okullar, çeşitli meslek kursları) yararlanılabilir.

- Kendiliğinden işletmeye gelip iş için başvuruda bulunanlar değerlendirilebilir.

- Resmi ve özel iş ve işęören bulma kurumlarından yararlanılabilir.

- Kitle iletişim araçlarına reklam vererek daha çok sayıda kişinin başvurması sağlanabilir.

- Konaklama işletmelerinde işęören bulma sürecinde yaygın olarak kullanılan dış kaynaklardan biri de rakip veya diğer firmalardan transfer ya da eleman geçişleridir.

İşletmelerin halkla ilişkilerin gereği olarak da, insan kaynakları işęörenlerinin bu kurumlarla düzenli ve iyi ilişkiler geliştirmeleri, olumlu bir kurum imajı yaratılmasında önemlidir. Yaratılan bu olumlu imajın etkisiyle, işletmenin gereksinim duyduğu işęörenleri, bu kurumlardan gerektiğinde ve arzu edilen niteliklerde bulması da kolaylaşmaktadır.

Olumlu bir kurum imajı için, insan kaynakları birimi işęörenlerinin dış kaynaklardan işęören ihtiyacını karşılariken dikkat etmeleri gereken önemli nokta, hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil, uygun işęörenlerin kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. Arzulanan yöntemlerle işęören ihtiyacını gidermenin, kurumun bir işęören kazanmasını sağlamakla birlikte, bu durumun kurumun imajını zedeleyebileceği gerçeği unutulmamalıdır. Ayrıca, insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların, kurumlar arasındaki rekabet anlayışına uygun olmasına dikkat edilmelidir. Dolayısıyla, insan kaynakları konusundaki kurum içi uygulamalar kadar, kurumlar arası ilişkilerde de özellikle ahlâkî ilkelere uygun davranmak kurum imajı açısından önemlidir.

### 2.7.3. İşgören Seçme ve Yerleştirme Süreci Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj

İnsan kaynağı ihtiyacının hangi kaynaktan sağlanacağına karar verilmesinden sonra, sıra, başvuran adaylar arasından işletme için en uygun olanının seçimine ve yerleştirilmesine gelir. İnsan kaynakları yöneticisi veya sorumlularının, bu süreçle ilgili bilmesi gereken, gerek sürecin gerekse kuruma alınacak kişilerin kurumsal imajın önemli unsurlarından olan kurum kültürüne uygun olması gerektiğidir (Cascio, 1992:176). Aşağıda işgören seçimi ve yerleştirilmesi sürecinde, bu süreçte görev alan işgörenlerden hedef kitledeki gruplara verilen iletiler ve bunların kurumsal imaja olan etkileri özet olarak verilmektedir (Fındıkçı, 1999:213):

**a)Başvuru Aşaması:** İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü, kurumun bünyesine katacağı yeni işgören adayları ile ilk olarak iletişim ve etkileşim kurulan aşama olması nedeniyle, kurum imajı açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Adaylar, iş başvurularını, mektup, faks, İnternet gibi iletişim araçlarıyla yapabilecekleri gibi, bizzat kuruma gelerek de başvuruda bulunabilirler. Bazı durumlarda işletme başvurunun nasıl yapılması gerektiğini duyuruda belirtebilir. Birçok işletme, adayların özellikle kuruma gelmelerini ve başvuru formunu bizzat kendilerinin doldurmalarını istemektedir (Walker, 1999:419). İletişim araçlarıyla yapılan başvuruların insan kaynakları işgörenleri tarafından en kısa sürede değerlendirilip, adaylara geri bildirim yapılması gereklidir. İşletmeye bizzat gelerek yapılan başvurular, uzaktan yapılanlara göre, adayların kurumu, çalışma ortamını ve çalışanları belki de ilk kez görmeleri açısından daha önemlidir. İnsan kaynakları işgörenleri, ilk izlenimlerin olumlu olmasına dikkat etmelidirler. Olumlu bir kurum imajı açısından insan kaynakları işgörenlerinin, başvuru kabul aşamasında aşağıda belirtilen konulara dikkat edilmesi yararlı olabilir (Fındıkçı, 1999:189):

- Bizzat başvuruda bulunacak ya da telefonda arayacak adaylara ne tür yanıtların verileceği belirlenmiş olmalıdır. Adayların işletme hakkındaki tüm



sorularının dürüstçe yanıtlanması gerekir (Telman ve Türetgen, 2004:210).

- Başvurular konusunda kurumun dış kapı görevlileri bilgilendirilmelidir.

- Başvuru için gelen adaylar, form doldurmak gibi nedenlerle bekletilmemelidir. Form adaya karışık gelirse, formun doldurulması için yardım edilmelidir.

- Başvuran adaylarla saygı temeline dayalı olumlu bir iletişim kurulmalıdır.

**b) Görüşme Aşaması:** Eleman seçimi aşamasında yararlanılan görüşme uygulamaları, hem işletme hem de adaylar arasında büyük bir önem taşır. Sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa, iş arayan kişilerle onu işe alma yetkisine sahip kişi ya da kişiler karşı karşıya gelmektedirler. Görüşmenin diğer önemli bir işlevi, adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını değerlendirmeleridir. Görüşme sırasında, genellikle insan kaynakları işgörenleri de hazır bulunmaktadır. Ancak görüşmeyi yapan kişiler, insan kaynakları bölümü dışından birileri de olsa, bir insan kaynakları işlevini yerine getirmektedirler. Her kim tarafından gerçekleştirilse gerçekleştirilsin, görüşme yapmayı üstlenen kişi işletmenin vitrini durumundadır. Görüşme sırasında adayın üzerinde bırakılacak izlenimin işletmenin geleceği ve dışarıda konuşulacaklar üzerinde çok büyük etkisi olacaktır (Telman ve Türetgen, 2004:220). Bu aşamada adaylarda kurumun imajıyla ilgili olumlu bir izlenim bırakılabilmesi ve sürecin etkinliği, görüşmeyi yapan görüşmecilerin kontrol ve yönlendirme güçlerine bağlı olmaktadır (Küskü, Ataman ve Çakmak, 2003:628). Görüşme karşılıklı etkileşimden oluşan bir değerlendirme sürecidir. Bu nedenle görüşmecilerin aşağıdaki görüşmecilik özelliklerine sahip olması, adayların gözünde olumlu bir kurum imajı yaratılması açısından etkili olabilir. Buna göre bir görüşmeci (Sabuncuoğlu, 2000:101);

- İşletme hakkında adayı bilgilendirmeli,

- Ön yargılardan uzak, objektif ve esnek olmalı,

- Saygılı ve nazik olmalı,
- İyi bir dinleyici olmalı,
- Görüşmeyi kontrol altında tutabilmeli,
- Açık, anlaşılır bir dil kullanmalı,
- Aday hakkında ön bilgiler toplamalı,
- Adaya mali durumu, tabiiyeti ve bayan ise özel ve rahatsız edebilecek konularda (hamilelik gibi) ayrıntılı soru sormaktan kaçınmalı,
- Görüşme için uygun yer ve zaman seçmeli,
- Adayı konuşmaya özendirmeli, onu rahatlatabilmeli,
- Bilginin gizliliği konusunda adaylara güvence vermeli,
- Adayı bir sınav havasında soru yağmuruna tutmamalı,
- Adayın fiziksel yapısının etkisinde fazlaca kalmamalı,
- Aday konuşurken sözünü kesmemeli,
- Adayı eleştirmekten kaçınmalı,
- Adayla dini ve politik konularda tartışmamalı,
- Otorite gösterisinden kaçınmalı ve
- Görüşmeyi kibarca bitirmelidir.

Ayrıca, çağrılan adayların karşılanmasına, verilen randevu saatine sadık kalınmasına ve adayların gereksiz bekletilmemesine özen göstermelidirler (Fındıkçı, 1999:204).

**c) Seçim Kararı ve İşe Yerleştirme:** Bu aşama, seçim kararının verildiği aşamadır. Seçim kararının kim ya da kimlerce verileceği; duruma,

işletmenin büyüklüğü ve türüne göre değişebilmektedir (Lockyer ve Scholarios, 20004:129). Ancak insan kaynakları yöneticisinin işlevsel rolü ve uzmanlığı nedeniyle karara katılımı önemlidir.

İnsan kaynakları sorumlusu seçim kararı ya da teklifini adaylara geciktirmeden bildirmelidir. Çünkü gecikme durumunda, bazı işe alma tekliflerinin kabul edilmeme olasılığı artabileceği gibi, kurumun imajı da zarar görebilir.

Seçim sonuçlarının işe alınmayan adaylara bildirilmesi halkla ilişkilerin bir gereğidir. İşe alınmayan adaylara, bu durumun uygun biçimde söylenmesi gereklidir. İnsan kaynakları işgörenleri bildirim işinde mektuplardan yararlanabilirler. Olumlu bir kurum imajı sağlanabilmesi için, bu amaçla hazırlanan mektup kısa olmalı ve mektupta adayın duyguları dikkate alınarak elemanın “kişisel nedenlerle olmadığı” belirtilmeli, yetenek ve özelliklerinden övgüyle söz edilmeli ve gelecekteki ortaya çıkacak ihtiyaçlar için başvurusunun kurumun bilgi bankasında saklanacağını belirtilerek, işletmeye ilgisi için teşekkür edilmelidir. Bazı işletmelerde bu geri bildirim gereken önem verilmemektedir. Oysa, işe alınmasa da işgörene bu durumun uygun dille anlatılması, olumlu bir kurum imajının yaratılabilmesi için önemlidir (Fındıkçı, 1999:198).

#### **2.7.4. Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

İşletmeye uygun işgörenler alındıktan sonra, bu işgörenlerin hizmette kaliteyi sağlayabilmeleri için düzenli olarak eğitilmeleri de gereklidir (Mayer, 2002:171). İnsan kaynakları işgörenlerinin görevleri arasında işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır.

Bu süreç kapsamında, öncelikle insan kaynakları işgörenleri, işletmenin ve işgörenlerin amaçlarına hizmet edecek bir eğitim programı hazırlarlar. Eğitim programları hazırlanırken, yetişkinler için öğrenme ilkelerine özellikle dikkat edilmelidir (Şencan ve Erdoğan, 2001:137). Hazırlanan eğitim programları

içerisinde, eğitilecek kişiler ve eğitim faaliyetlerini yürütecek eğiticiler seçilmekte; verilecek eğitim konuları, eğitimin yeri, zamanı ve süresi de belirlenmektedir (Özçelik, 2000:183). Ancak, eğitim çalışmalarında iyi bir kurum imajının yansıtılabilmesi için, eğitime tabi tutulacak olan işgörenlerin eğitim programı ile ilgili olarak tam olarak bilgilendirilmeleri gerekir. Çünkü işgörenler niçin öğrenmeleri gerektiğini bilmek isterler. İşgörenler çoğu zaman eğitim faaliyetlerinin gereksiz bir zaman kaybı ve formaliteden ibaret olduğunu düşünürler (Noe, 1999:100). Bu yüzden, eğitim faaliyetlerinden beklenen sonuçların ve hedeflerin, eğitimi verecek kişiler tarafından işgörelere açıklanıp, bu faaliyetlerin gereğine onları inandırmaları gereklidir. Bunun sağlanabilmesi, öncelikle üst yönetimin ve onun görevlendirdiği eğiticilerin bu işin gereğine inanmalarına ve buna uygun davranışlarda bulunmalarına bağlıdır. Çünkü eğitimi bir formalite olarak gören bir üst yönetim ve eğiticilerin, işgörelere eğitim çalışmalarında başarılı olmalarını beklemeleri söz konusu değildir. Böyle tutum ve davranışlar aynı zamanda kurum imajını da zedelemektedir. Bu yüzden eğiticilerin, eğitim çalışmalarında davranış ve tutumlarıyla işgörelere iyi bir model olabilmeleri, eğitime ve gelişime önem veren ve bunun gereğini yapan bir işletme imajının yaratılabilmesi açısından gereklidir.

Eğitim konusunda dikkat edilmesi gereken bir başka konu, eğiticilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışlarıyla iyi bir kişisel imaja sahip olmalarıdır.

Teknik yönüyle eğitim faaliyetleri aynı zamanda öğrenen ile öğretene arasındaki bir iletişim sürecidir (Sabuncuoğlu, 2000:112). Dolayısıyla, olumlu bir kurum imajının yaratılabilmesi, eğitim sırasında iyi bir iletişim ortamının yaratılmasına da bağlıdır. Eğitsel iletişim sürecinde kaynak görevini üstlenen çoğu zaman eğitici dir. İşletme içerisinde eğitim görevini üstlenen eğiticinin, hem eğitsel hem de kişisel açıdan bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler, eğitimi ile eğitilen işgörelere arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilemekte ve taraflar arasındaki iletişimin sağlıklı biçimde yürütülmesini kolaylaştırmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2000:50-53):

-Eğitsel olarak eğiticiler; etkili öğretim açısından genel kültür, alan bilgisi ve öğreticilik becerileri gibi eğitsel yeterliliklere sahip olmalıdır. Genel kültür, çeşitli kavram ve olguları birbiriyle ilişkilendirebilmeye olanak sağlar. Genel kültür bilgisi zayıf olan bir eğitici, konuyu açıklamada güçlük çekeceği gibi, kendisine yöneltilen soruları doğru anlamada ya da o sorulara anlamlı yanıtlar vermede zorlanabilir. Bu durum işgörenler gözünde eğiticinin yetersiz olduğu düşüncesini yaratabilir. Alan bilgisi de önemli bir faktördür. Herhangi bir konuda eğitim verecek kişinin, öncelikle o konuyu derinlemesine bilmesi gerekir. Eğiticinin alan bilgisinden işgörenlerin kuşkusu olmamalıdır. Böyle bir durum ortaya çıkarsa, eğitsel iletişim aksayacak ve eğiticinin güvenilirliği işgörenler tarafından sorgulanacaktır. Eğitimde, alan bilgisinin yanında, yetkin öğreticilik becerilerine sahip olmak da önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, eğiticiler öğretebildikleri ölçüde işgörenler tarafından başarılı olarak değerlendirilirler. Eğitsel iletişimde eğiticinin genel kültür, alan bilgisi ve öğreticilik becerileri gibi yeterliliklerinin yanı sıra, bazı kişilik özelliklerine de sahip olmaları gereklidir.

Eğitim sırasında iyi bir imaj yansıtabilmesi için bir eğiticide bulunması gereken kişilik özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2000:55-59):

-İyi bir eğitici, hem sunduğu bilgiler konusunda hem de bir insan olarak karşısındaki kişilere güven vermelidir. Kişisel olarak güvenilmeyen bir insanın, eğitici olarak verdiği bilgilerin de güvenilirlik düzeyinin düşük olacağı, en azından işgörenlerin durumu böyle algılayacağı unutulmamalıdır.

- Eğitici, işgörelere karşı davranışlarıyla sevecenlik göstermeli ve işgörelerin kendisiyle rahat iletişim kurabilmesi amacıyla uygun koşulları yaratabilmelidir.

- Eğitici, herkesin bireysel farklılıklarını dikkate alarak sabırlı davranmak durumundadır.Öğrenme sürecinde eğitime katılanların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde olunmalıdır.

- İyi bir eğitici, öğretme-öğrenme sürecinin her aşamasında sistemli davranmalı ve ne zaman, nerede, ne yapacağını bilmelidir. Aklına geldiği biçimde davranan bir eğitici, öğrencilere güven vermeyeceği gibi, programı tam

gerçekleştirme konusunda sıkıntılar da yaşanabilir.

- Eğitici, işgörenlerin gereksinmelerini iyi bilen ve bunların karşılanması konusunda yol gösteren bir kişi olmalıdır. İyi bir eğitici, kendi konusuyla ilgili olarak, işgörenlerin karşılaştıkları güçlükleri kavrayabilmeli ve çözüm için özveride bulunmalıdır.

- Eğitici, eğitim sırasında veya sonrasında olumlu davranış gösteren işgörenleri övmeli ve pekiştirmelidir (Şencan ve Erdoğan, 2001:138). Eğitici, öznel yargılara dayalı acele ve dayanaksız kararlar yerine, gerçek verileri temel alan ve bilimsel sorun çözme sistematiğini izleyen kararlara öncelik vermelidir.

- Eğitici sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de önem vermeli ve beden dilini etkin olarak kullanmalıdır. Çünkü beden dili ya da sözsüz iletişim, çoğunlukla yüz yüze insan ilişkilerine dayanan eğitsel iletişim sürecinde yaşamsal bir önem taşımaktadır. Buna göre bir eğiticinin, bedensel duruşunu iyi ayarlaması, yüz ifadelerini doğru kullanabilmesi, göz teması kurması; kısacası mimik ve jestlerini doğru kullanabilmesi gerekir.

- Eğitici iyi bir ses tonuna sahip olmalı ve eğitim sırasında ses tonunu iyi ayarlamalıdır.

Eğiticinin eğitim sırasında görünüşünün kimseyi rahatsız etmemesi ve iş ortamına uyumlu olması da önemli bir faktördür. Eğitim sonrasında ise, yapılan eğitim faaliyetleri değerlendirilmeli, eğitimle ilgili hedeflere ulaşma düzeyi araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmalıdır. Eğitim çalışmaları ile ilgili olarak, işgörenlerden geri bildirim alınması da, işgörenlerin eğitim çalışmalarına olan güvenini ve ilgisini artıracaktır.

İşletmede eğitim hizmetinin, dışarıdan bir uzman tarafından sağlanması durumunda ise, eğitilen işgörenlerden bu kişilere karşı da bir imaj yansıması olmaktadır. Bu noktada işletme çalışanlarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Her şeyden önce , eğitim konusunda uzman olsalar da, işletme ve işgörenlerine yabancı olan bu kişilerin, iyi bir eğitim hizmeti verebilmeleri, işgörenlerin eğitim faaliyetlerine bakış açısıyla yakından ilişkilidir. Bu noktada olumlu bir kurum imajı için işgörelere düşen, eğitim faaliyetlerine gereken ilgiyi ve isteği

göstererek aktif katılım sağlamaktır. Nitekim, bu kişilerin işletme dışından olmaları, geçici olmaları ve bu kişilerle ast-üst ilişkisinin olmaması gibi durumlar, işgörenlerin eğitim faaliyetlerine olan ilgilerini ve ciddiyetlerini engelleyebilmektedir. Bu yüzden, işgörenlerin, öncelikle eğitim çalışmalarının bir formalite olmaktan öte, kendi gelişimleri için bir gereklilik olduğuna inanmaları gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerine gereken ilgiyi, isteği gösteren ve bu faaliyetleri gönülden destekleyen işgörenler, çevrelerine karşı da gelişime, değişime ve yeniliğe açık bir kurum imajı yansıtacaklardır.

Ancak dışarıdan yararlanılan eğitim uzmanlarının işlerinde başarılı olabilmeleri ve işgörenlerin bu eğitim faaliyetlerine ilgi göstermeleri büyük ölçüde üst yönetimin ve insan kaynakları biriminin sorumluluğu altındadır. Öncelikle üst yönetim eğitim gerekliliğine inanmalı ve bu faaliyetleri gönülden desteklemelidir. Bu noktada bir yönetici, öncelikle, insan kaynakları ve diğer departman yöneticilerinin de görüşlerini alarak, işgörelere hangi eğitimin, kimler tarafından en iyi şekilde verilebileceğine karar vermelidir. Eğer işletme içinden bu hizmeti verebilecek kimse yoksa dışarıdan bir uzmanla çalışma yoluna gitmelidir.

İşletme dışından bir eğitim kurumu ile çalışılma kararı verildiğinde, bu kurumun yetkilileriyle ilk olarak genellikle üst yönetim ve insan kaynakları birimi iletişime geçmektedir. Görüşme aşamasında, söz konusu eğitim ihtiyacının giderilmesi için, her iki taraf da beklentilerini ifade etmekte, eğer anlaşma sağlanabilirse, işletme ile eğitim kurumu arasında bir sözleşme yapılmaktadır. Sözleşme ile başlayan ve eğitim hizmetinin verilmesi ile devam eden bu süreç içinde, üst yönetimin ve insan kaynakları biriminin olumlu bir kurum imajı yansıtılması için aşağıdaki bazı konulara dikkat etmeleri gerekmektedir (Miller, 1994:15):

- İki farklı kurumun birlikte çalışabilmesi için, aradaki güven ortamının sağlanması oldukça önemlidir (Gainey ve Klaas. 2005:8) Üst yönetim ve insan kaynakları birimi sorumluları, eğitim hizmetini verecek olan kişilerin işlerinde verimli olabilmesi için gerekli olan güven ortamını

oluşturmalıdırlar. Bunun için, öncelikle kendileri tutum ve davranışlarıyla karşısındaki kişilere güven verebilmelidirler.

- Uzman kurumun yetkililerine işe başlamadan önce, işletmenin eğitimden beklentilerini açıkça belirtmeli ve aynı zamanda bu kişilerin eğitim hizmetini verebilmeleri için gerekli olan tüm bilgileri vermelidirler.
- Gereksinim duyulduğunda, proje ile ilgili olarak kurumun yetkililerine yeterli zamanı ayırabilmelidirler.
- Kurumun yetkilileri ile yakın bir iş ilişkisi içinde olmalıdırlar. Bu hizmet verilirken kendilerinin de neler yapabileceklerini sormalı ve bunları yerine getirmelidirler.
- Projenin başlangıcından sonuna değin, gerek işgörenler boyutunda gerekse eğitim hizmetini veren kişiler boyutunda motivasyonu yüksek tutabilmelidirler.
- Eğitim hizmeti verilirken herhangi bir sorun yaşanırsa, bu sorunu kurumun yetkilileriyle açıkça ve ertelemeden tartışmalıdırlar.
- Yapılan sözleşmede işletmenin verdiği taahhütlere mutlaka uymalı, sözleşmede belirtildiği gibi bu kuruma yapılacak ödelemelerin tam olarak ve zamanında yapılmasını sağlamalıdırlar.
- Eğitim hizmetinin bitiminde ise, bu kurumun yetkililerine hizmetlerinden ve işletmeye olan katkılardan ötürü mutlaka teşekkür etmelidirler.

Sonuç olarak, eğitim hizmeti ne şekilde verilirse verilsin, özellikle üst yönetim ve insan kaynakları yöneticisi, iyi bir kurum imajının sağlanması ve sürdürülmesinde, bu imaja uygun bir eğitim kültürünü, anlayışını ve uygulama mantığını işletme içerisinde geliştirmeli ve yerleştirmeli; işletmede düzenlenen eğitim ve kendini geliştirme amaçlı etkinliklere katılım konusunda öncülük rolü uygulamalıdırlar (Argon ve Eren, 2004:54).



### **2.7.5. Performans Değerleme Sürecinde İşğörenlerden Yansıyan Kurumsal İmaj**

Performans değerleme, işğörenin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir (Werher ve Davis'ten aktaran Geylan, 1999:140). Konaklama işletmelerinde özellikle sınır birim işğörenlerinin (hedef gruplarla doğrudan ve yüz yüze iletişim kuran bölüm veya departmanlarda çalışan işğörenler) performansı, müşteri tatmini ve müşterinin işletmeyi tekrar seçmesi açısından son derece belirleyicidir (Boylu ve Sökmen, 2002:168). İşletmede yapılan performans değerlenmenin sonucunda, işğörenlerin terfi ettirilmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine vb. karar verilir. Değerleme sonuçlarının insan kaynaklarının birçok uygulama alanında kullanılması, işletmeye ve işğörelere sağladığı katkılardan ötürü, performans değerleme, insan kaynaklarının önemli işlevleri arasında yer almaktadır (Berzek, 1993:95).

Değerlemenin kim tarafından ve nasıl yapılacağı işletme yönetimi ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerleme tekniğine göre belirlenir. Etkili bir performans değerleme sisteminin oluşturulması için insan kaynakları işğörenleri ile değerlemeyi yapacak kişilerin beraber çalışmaları gerekmektedir. Değerlemede yer alacak konulardan bazıları her iki tarafın, bazıları da taraflardan birinin sorumluluğu altındadır. İnsan kaynakları işğörenleri çoğu zaman performans değerleme formunun hazırlanması ve performans değerlemenin uygulanmasında kullanılacak yöntemden sorumludur. Yöneticinin sorumluluğu ise, performans değerlemenin amacını belirlemektedir (Bayraktaroğlu, 2003:84). İnsan kaynakları işğörenleri, bizzat değerleme yapmamaktadır. Ancak bu kişilerin başarılı bir değerlendirmenin yapılabilmesinde önemli katkıları olmaktadır.

İşletmelerin çoğunda, astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlemenin ve geri besleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur. Çünkü, işğörenin işini nasıl yaptığını, başarılı yada başarısız olduğu noktaları, hangi konularda kendisini nasıl geliştirmesi

gerektiğini en iyi bilen ve gözlemleyen o işgörenin ilk amiridir (Uyargil, 1994:31). Performans değerlendirme çalışmaları sırasında iyi bir imaj yansıtılabilmesi, değerlemeyi yapan amirlerin bu süreç içerisinde aşağıda belirtilen birtakım konulara dikkat etmelerine bağlıdır:

- Konaklama işletmelerinde yapılacak olan performans değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce, yürütülecek olan süreçten neler beklendiğinin ortaya konması ve bu doğrultuda alınacak kararların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, başta üst yönetim ve insan kaynakları yöneticisi ile olmakla birlikte, değerlemeyi yapacak olan ilk amirlerin, performans değerlendirme sistemi uygulamaya geçilmeden önce, sistemin amaçları, kriterleri, değerlendirme yöntemleri, çalışma sonunda alınacak kararların neler olabileceği gibi konularda işgörenleri bilgilendirmelidirler (Seymen, 1995:104). Nitekim, İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir (Çicek'den aktaran Örucü ve Köseoğlu, 2003:30). İşgörenler, bilgilendirilmediklerinde sistem hakkında yanlış kanaata varabilirler ve sistemi benimsemeyebilirler. Bu durumda işgörenlerde olumsuz bir takım tutum ve davranışlar gözlemlenebilir ve değerlendirme amacına ulaşamaz. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, öncelikle bu konuda değerlendirilecek işgörelere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:166).

- Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde, "bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" düşüncesinden hareketle, değerlendirilen işgörelerin de görüşleri dikkate alınmalıdır.

- Değerlendirme sırasında nesnel, eşit ve adil davranılmalıdır (Bingöl, 2003:287). Değerlendirmenin nesnelliği konusunda çaba gösterilmeli ve bu şekilde davranıldığı konusunda işgörelere olumlu bir imaj yaratılabilir.

- Değerlendirme sonuçları işgörelere paylaşılmalı, performans düzeyleri hakkında onlara bilgi verilmelidir. Aynı zamanda işgörelere değerlendirme sonuçlarına göre yapılan terfi, nakil, ücretlendirme veya cezalandırma gibi konularda da nesnel davranıldığına inanmak isterler ve kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Bu konuda değerlemeyi yapacak olan ilk amirler,

gerekli duyarlılığı göstermeli, değerlemenin yansız, doğru ve nesnel olması ve “başarı”üzerinde yoğunlaşılmasını sağlamalıdır (Yüksel, 2000:185).

Konaklama işletmelerinde performans değerlendirme ile ilgili yapılan bir araştırma, bu çalışmaların konaklama işletmelerinde nasıl uygulandığını sergilemektedir. Yapılan bu çalışmada, konaklama işletmesinde değişik departmanda çalışan işgörelere performans değerlendirme çalışmaları hakkında görüşleri sorulmuştur. Departmanlar karşılaştırıldığında; servis departmanında çalışan işgörelerin, önbüro departmanında çalışan işgörelere oranla yöneticilerin personel değerlendirme konusunda daha az bilgili olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu işgörelere, yapılan personel değerlendirmesinin adil olmadığını; önbüro çalışanları ise, kademe ilerlemelerinde performansın göz önünde bulundurulmadığını düşünmektedirler. Ayrıca aynı çalışmada bayan işgörelere cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünmekte ve değerlendirme sürecinde özel hayatlarının da değerlendirme kapsamına alındığını belirtmişlerdir (Boylu ve Sökmen, 2002:180). Bu bulgular, konaklama işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin düzgün işletilemediğini gösterir niteliktedir. Oysa bu tür uygulamalar, çalışanların işletmeye olan güvenini sarsmakta ve dolayısıyla işletmenin imajına da zarar vermektedir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendirme işlemi yapacak kişi ya da kişilerin, değerleyecekleri işgörelere hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaları, işletmeyi tanımaları; duygusal eğilim, ön yargı ve diğer hataları yapmaksızın işgörelere performansını nesnel bir şekilde değerlendirmeleri gerekir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:219). İşletme içinde performans değerlendirmesi ile ilgili bu durumun sağlanması, olumlu bir kurum imajının yansıtılmasında oldukça önemlidir.

#### **2.7.6. Kariyer Yönetimi ile İlgili Faaliyetler Sırasında İşgörelere Yansıyan Kurumsal İmaj**

Kariyer yönetimi, en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin amaçlarını işletmenin ihtiyaçlarına göre uyumlaştırmaktır (Riley, 1991:135).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak da ifade edilebilir (Erdoğan, 2003:15). İnsan kaynakları işlevleri arasında yer alan kariyer yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçlar arasında uyumun sağlanması ile iş tatmini sağlanması ve çalışanın işletmede kalmasında temel belirleyici olmasından dolayı önemli bir işlemdir (Şimşek, 2004:48). Kariyer ile ilgili iyi bir yönetimin var olduğu işletmelerde, işgörenler kaç yıl sonra, nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler (Kaynak, 2000:230). Bu tahmin kurumsal imaj açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin gelecekleri ile ilgili olarak durumlarını net olarak görebilmeleri onları işlerine ve kurumlarına daha çok bağlar, motive eder, başka işletme arayışlarını önler ve kurumla bütünleşmelerini sağlar. İşgören, amaçlarına ulaşmada işletmenin yardımcı olacağına başka bir deyişle, o işletmede kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, işletmeyle işbirliği yapar (Akat, Budak ve Budak, 2002:450). Böylece işletme, işgörenlerin gözünde olumlu bir kurumsal imaja sahip olur. Bu durumun sağlanabilmesinde insan kaynakları işgörenlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. İnsan kaynakları işgörenleri, kariyer yönetimi ile ilgili olarak işgörenlerin geleceklerine güvenle bakabilecekleri, yarınlarnı planlayabilecekleri ve gelişme arzularını tatmin edebilecekleri bir ortam oluşturmalarıdır (Şimşek vd. 2004:50). Bir başka deyişle, insan kaynakları işgörenleri, işletmede çalışanların kariyer ile ilgili beklentilerini karşılayabildikleri ölçüde, olumlu bir kurumsal imaj yaratabileceklerdir. Bu amaçla insan kaynakları işgörenleri, işletmede çalışanlara yönelik olarak kariyer planları hazırlarlar. Bu planların hazırlanmasında, işgörenlerin işe başlangıçları sırasında dolduracakları kariyer gelişimine yönelik formlardan yararlanılabilir. Bu formlar aracılığı ile işgörenlerin ne yapmak istedikleri, nereye doğru gelişmek istedikleri, ileride ne tür beceriler kazanmak istedikleri gibi konular belirlenebilir.

Kariyer yönetimi ile ilgili olarak insan kaynakları işgörenlerinin yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (insankaynaklari.com, 2002:141):

- İşgörenlerin mesleki gelişme ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla kurumsal bir değerlendirme yapılmalıdır.

- İşgörenlerin yükselme biçim ve şartları belirlenmelidir.

- İşgörenlere kariyer olanakları konusunda danışmanlık yapılmalıdır. Kariyer danışmanlığı olarak adlandırılan bu uygulama ile, işgörenlerin kariyer istekleri ile işletmenin gereksinimleri karşılaştırılmalı ve birbirine uyumlu hale getirilmelidir. Kariyer danışmanlığı kapsamında, kariyer programları hakkında işgörenler ile açık bir diyaloga girilmeli, örgüt ve piyasanın durumu hakkında işgörenler bilgilendirilmeli, gelecekte gerekli olacak becerileri belirleme ve kazanmada onlara yardımcı olunmalıdır (Erdoğan, 2003:114).

- Kariyer yönetimi açısından işgörenlere eşit imkanlar sağlanmalıdır. Özellikle kurum içi terfilerde kişisel yakınlıkların, adaletsizliklerin ve kayırmaların olmasına, cinsiyet ayrımı yapılmasına izin verilmemelidir.

Kariyer yönetimi; işgören devir hızının yüksek olduğu konaklama işletmelerinde, özellikle transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerindeki kişileri işletmede tutabilmek açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden kariyer yönetiminde, işletme üst yönetimi ile birlikte bu işlevin uygulayıcıları olarak insan kaynakları işgörenlerine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Olumlu bir kurumsal imaj yansıtılabilmesi için insan kaynakları işgörenleri, işletmede kariyer konusunda uygun bir ortamın yaratılmasına gayret etmeli, işgörenler ile açık ve dürüst bir ilişki ve karşılıklı bilgi alışverişi içinde olmalı, işgörenlerin kurumu, "kariyer olanaklarının olduğu" saygın bir işletme olarak algılamalarını sağlamalıdır.

### **2.7.7. Endüstri İlişkileri ile İlgili Faaliyetler ve Kurumsal İmaj**

Endüstri ilişkileri düzeyinde insan kaynaklarının işlevi, işletme içinde sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı biçimde gerçekleştirmektir. Bu ilişkiler mevzuatımızda 2821 sayılı sendikalar yasası ve 2822 sayılı toplu iş sözleşmesi yasasıyla düzenlenmiştir (Adal, 2000:446).

Bir işletmede çalışanlar, herhangi bir sendikaya üye ise, o işletme ile sendika arasında zorunlu bir ilişki ortaya çıkar. İşletme ile sendika temsilcileri, toplu iş sözleşmesi ve sözleşmenin yürütülmesi ile ilgili sorunları ve

uyuşmazlıkları görüşmek üzere sıklıkla bir araya gelirler. İşletmede bu görevi, genellikle işletme temsilcisi olarak insan kaynakları işgörenleri yerine getirmektedir (Hançer, 2004:106). Sendikalarla işletme arasında yapılan toplu pazarlık ve bunun sonucunda imzalanan toplu iş sözleşmesi, işgörenlerin hangi koşullarda çalıştırılabileceğini belirleyen; onların yönetimle ilişkilerini düzenleyen ve sözleşme süresince o işletmede çalışma barışının oluşturulmasını sağlayan bir süreç ve belgedir (Bingöl, 2003:407). İnsan kaynakları işgörenleri, bu süreç içerisinde, işgörenlerinin temsilcisi konumunda olan sendika temsilcileriyle işletmeyi temsilen görüşmeler yapmaktadırlar. İşgörenlerin görüşmeler sırasında gösterdikleri tutum ve davranışlar, kurum imajının iyi ya da kötü olarak yansıtılmasında etkili olmaktadır. Bu yüzden toplu pazarlık görüşmelerini yürütecek olan insan kaynakları sorumlularının, görüşme tekniklerini iyi kullanabilen tecrübe sahibi kişiler olması gereklidir (Yüksel, 2000:244).

Endüstri ilişkileri çerçevesinde işletmenin önemli hedef kitlesi olan sendikaların gözünde olumlu bir kurumsal imajın yansıtılabilmesi için insan kaynakları işgörenlerinin, bu sendikalarla kurdukları ilişkiler sırasında şu noktalara dikkat etmeleri yararlı olabilir:

- İşletme temsilcisi olarak bu ilişkilerde yer alan insan kaynakları işgörenleri, sendikaları kurum dışından bir yabancı gibi değil tersine işgörenlerinin bir temsilcisi olarak işletme içinden birileri gibi görmelidirler. Nitekim, işgörenler ile işletme arasındaki işbirliği ve uyumun ve çalışma barışının sağlanmasında sendikaların önemli etkileri vardır (Bingöl, 2003:406).

- Toplu pazarlık görüşmelerinde, görüşmelere iyi niyetle oturulmalı ve uzlaşmacı bir tavır içinde olunmalıdır. Taraflar arasındaki etkin bir iletişimin varlığı, bir görüşmecinin karşısındakini ikna edebilmesi açısından önemlidir (Gündoğan, 1999:129-130).

- Sendikaların işletmeden taleplerinde olaylara sadece işletme gözüyle değil, işgörenlerin gözüyle de bakılmalıdır.

- Görüşme sırasında görünümünden tutum ve davranışlara kadar olaya ciddiyetle yaklaşıldığı ve samimi olduğu duygusu hissettirilmelidir. Bu yüzden,

görüşmecilerin doğruluğu ve dürüstlüğü ile tanınan kişiler olmasına özellikle dikkat edilmesi, sendikalar üzerinde olumlu etki yaratabilmesi açısından önemlidir.

- Sendikalarla yapılan sözleşmede belirtilen şartlara ve ilgili yasalara uyulmasında gereken titizlik gösterilmeli, sözleşme dışındaki uygulamalara işletmede izin verilmemelidir.

- Pazarlığa konu olan insan kaynakları işlevleri hakkında sendikalara yeterli ve doğru bilgiler sunulmalıdır. Bu bilgiler nesnel olarak elde edilmiş kaynaklara (iş analizi, performans değerlendirme, muhasebe kayıtları vb.) dayanmalıdır.

Endüstri ilişkileri çerçevesinde, işletme ile sendikalar arasında yapısal olarak belirlenmiş örgütsel ve endüstriyel faktörlerden kaynaklanan çatışma kaçınılmazdır. Ancak olumlu bir kurumsal imaj açısından önemli olan, çatışmanın yönetilmesi, düzeni ve sistemi sarsmadan uzlaşma ile sonuçlandırılmasıdır (Çetik ve Akkaya, 1999:24).

Genel bir değerlendirme yapılırsa, insan kaynakları bölümü işgörenlerinin işlerinde açık, ilişkilerinde güvenilir ve dürüst olması; işletmedeki insan kaynaklarını değerlendirirken, onları işe alırken, ödüllendirirken, ücretlerini düzenlerken vb. insan kaynakları eylemlerini yerine getirirken bu eylemlerin gizlilik, tarafsızlık, objektiflik ve güven içerisinde gerçekleştirilmesine de zemin hazırlayacaktır. İşletmede insan kaynakları işlevleri ile ilgili güven ortamının sarsılması kurum imajı açısından olumsuz ve sakıncalı sonuçları beraberinde getirecektir. Bu durumu ortadan kaldırmada ya da hiç oluşmamasını sağlamada insan kaynakları bölümü işgörenleri önemli rollere sahiptirler (Argon ve Eren, 2004:55).

## **2.8. Halkla İlişkiler Bölümündeki İşgörenlerden Kurum İmajına Yansıyan Etkiler**

Konaklama İşletmelerinin iyi bir imaj yaratma isteği, temel amaçlarından biri "işletme ile ilgili olarak iyi bir imaj oluşturmak" olan halkla ilişkiler bölümünün,

işletme içerisinde örgütlenmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu bölümde çalışan kişi sayısı, işletmeden işletmeye değişmekte birlikte; bu bölümde çalışan kişi/kişilerin görev ve sorumluluklarında işletmelere göre büyük bir değişiklik olmamaktadır. Konaklama işletmelerinde, iyi bir kurumsal imaj yaratma görevi, daha çok halkla ilişkiler bölümü işgörenlerine düşmektedir. Kuşkusuz, bu görev sadece halkla ilişkiler bölümü işgörenlerine ait değildir. İşletmede çalışan herkesin aynı zamanda halkla ilişkiler konusunda da sorumlulukları vardır (Sabuncuoğlu, 2004:81). Ancak işletmenin iyi bir kurumsal imaja sahip olmasında, halkla İlişkiler bölümü işgörenlerinin oluşturdukları stratejiler ve kullandıkları yöntemler belirleyici olmaktadır. Bununla beraber, halkla ilişkiler bölümü işgörenlerinin, işletmede kurumsal imajla ilgili olarak taşıdıkları bu önemli sorumluluğun bilinciyle hareket etmeleri ve halkla ilişkiler mesleği ile ilgili bazı özelliklere sahip olmaları gereklidir.

Fransa Enformasyon Başkanlığı tarafından yapılan “halkla ilişkiler uzmanlığı” mesleğinin genel kabul görmüş resmi tanımı şöyledir (Bülbül, 1998:65):

“Bir kuruluş kadrosunda ya da bağımsız olarak çalışan, halkla güvenilir ve iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek isteyen kuruluşlara önerilerde bulunan, halkı yapılan çalışmalardan ve ilgi alanlarına giren bütün konulardan haberdar eden meslek sahibine “halkla ilişkiler uzmanı” denilmektedir.”

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, halkla ilişkiler uzmanları, işletmenin çevresi ile ilişkilerini kuran ve geliştiren kişilerdir. Bir başka deyişle, işletmenin hedef kitlesini oluşturan değişik kişi ve kuruluşlarla ilişkilerin geliştirilmesinde etkin rol üstlenen kişilerdir. Konaklama işletmelerinde halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışan işgörenler de, çalışmanın birinci bölümünde açıklanan halkla ilişkilerin tanıma, tanıtma, duyurma gibi işlevleri sırasında değişik gruplarla (müşteriler, çalışanlar, medya, yöre halkı vs.) ilişki kurmakta ve bu ilişki sürecinde kurum imajını değişik şekillerde bu gruplara yansıtmaktadırlar. Halkla ilişkiler işgörenlerinin bu gruplarla düzenli ve iyi ilişkiler kurması, olumlu bir kurumsal imajın oluşturulmasında oldukça etkilidir.



Bir Halkla ilişkiler uzmanının, olumlu bir kurumsal imaj yaratabilmesi ve yansıtabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Karakoç, 2002:339; Sabuncuoğlu, 2004:90):

**1-Uzmanlık Eğitimi:** Halkla ilişkiler uzmanlarının öncelikli olarak konusunda iyi bir eğitim alması gerekmektedir. Bu bölümde çalışacak kişilerin iletişim fakültesi mezunları olması tercih nedenidir.

**2-Yönetim Bilgisi:** Bir halkla ilişkiler uzmanı, yönetime yakın bir konumda ve karar verme sürecinde yer almasından ötürü yönetim bilgisine sahip olmalıdır. Yönetim bilgisine sahip olmayan bir halkla ilişkiler uzmanının, kurumun imajını da yönetemeyeceği açıktır. Ayrıca bu kişiler, kriz yönetimi konusunda da bilgili olmalıdırlar. İşletmede oluşturulan kriz ekibi içinde halkla ilişkiler uzmanları da yer alır. Özellikle turizm sektöründe iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler sonucunda sıkça yaşanan krizlerden dolayı (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004:111), konaklama işletmelerindeki halkla ilişkiler uzmanlarına önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu doğrultuda, kriz nedeniyle kurum imajının uğradığı zarar rasyonel bir iletişim politikası ile en aza indirilebilir ve hatta iyi yönetilen bir kriz sonunda, işletme saygınlığını olumlu yönde artırarak, sempati ve güven kazanılabilir (Pira ve Sohodol, 2004:262).

**3-Alan Bilgisi:** İletişim faaliyetlerinin insana özgü olmasından dolayı, halkla ilişkilerin temel birimi insandır. İnsanı tüm özellikleri ile tanımadıkça, işletmenin işleyişini ve mesaj yöneltilecek hedef kitleyi anlamanın ve iletişimde başarı sağlamanın olanağı yoktur. Bu yüzden halkla ilişkiler bölümü uzmanlarının, insan ve toplum psikolojisi, antropoloji, sosyoloji, işletmecilik konularında bilgili olması gerekmektedir (Asna, 1998:113).

**4-Çalıştığı İş Alanı Bilgisi:** Bir halkla ilişkiler uzmanı, işletmesinin ve sektörünün özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır (Seitel, 1997:159). Dolayısıyla, konaklama işletmesinde çalışan bir halkla ilişkiler uzmanının da, çalıştığı işletmenin ve sektörün özellikleri ve işleyişi hakkında yeterli bilgiye

sahip olmadan işletmeyle ilgili olumlu bir imaj yaratabilmesi oldukça güçtür. Bu yüzden, bir halkla ilişkiler uzmanı, konaklama işletmesinin fonksiyonlarını, sorunlarını, politikasını, hizmetlerini, çalıştığı pazarları, iç yapısını ve işletmeyi etkileyen sosyal, ekonomik ve politik faktörleri bilmelidir (Baskin, Aranoff ve Lattimore, 1997:77).

**5-Genel Kültür Bilgisi:** Halkla ilişkiler uzmanının geniş bir genel kültür bilgisi olmalı, güncel olayları yakından takip etmelidir. İşletme ve müşterilerini etkileyebilecek sosyal eğilimlerin meydana getirilebileceği sonuçları önceden tahmin edebilmek amacıyla, sosyal araştırma verilerini yorumlama yeteneği kadar, olaylar hakkındaki tarihi bilgisinin de olması gerekmektedir (Okay ve Okay, 2001:319).

**6-İletişim Yeteneği:** Halkla ilişkiler bir iletişim faaliyetidir. Halkla ilişkiler görevini üstlenecek kişilerin de, yazılı ve sözlü iletişim konularında yeteneği olmalı ve iletişimde etkili bir unsur olan beden dilini iyi kullanabilmelidirler. Mesleğinde başarı düzeyini artırabilmeleri için kendi dilinden başka yeterli düzeyde yabancı dil ya da diller bilmelidirler. Yaptıkları çalışmalarda ve karşılaştıkları durumlarda kullandıkları kelimeler ve cümlelerdeki ince ayrıntıları anlayabilmelidirler. Çünkü, dikkatle seçilerek akıllıca kullanılan sözcükler halkla ilişkiler uzmanlarına karşılıklı anlayışın sağlanmasında büyük yarar sağlayacaktır. Özetle, bir halkla ilişkiler uzmanı, farklı durumlarda, farklı insanlarla iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

**7-Karakter Özellikleri:** Yaratıcı, araştırmacı, yeniliklere açık, objektif, hoşgörülü, sezgi gücü ve özgüveni yüksek olan halkla ilişkiler uzmanları, kurumlarının imajlarını da farklı noktalara taşıyabileceklerdir. Arzu edilen bir kurum imajının sağlanmasında bu özelliklere sahip olmak halkla ilişkiler uzmanlarının başarı şansını yükseltecektir.

**8-Fiziksel Görünüm ve Ahlâkî Davranış Özellikleri:** Saygın bir kurumsal imaj, ancak bu kurumların temsilcisi rolüyle hedef gruplarla yoğun ilişkilerde bulunan işgörenlerin iyi bir imaja ve saygın bir kişiliğe sahip olmasıyla

sağlanabilir. Bu nedenle, kurumun hedef kitlesiyle en fazla iletişim kuran işgörenler olarak halkla ilişkiler uzmanları, karşı tarafta olumlu düşünce ve duygular yaratacak nitelikte fiziksel görünüme ve davranış özelliklerine sahip olmalıdırlar. Örneğin, dış görünüm açısından bu işgörenlerin, nerede neyin giyilmesini ve nasıl davranılacağını bilmesi iyi bir izlenim yaratabilmeleri açısından etkilidir. Özellikle davranış boyutunda ahlâkî davranışlar göstermeleri kurumsal imaj açısından oldukça önemlidir. Çünkü bütün işletmelerde, işletmenin saygınlığının yönetilmesinden halkla ilişkiler işgörenleri sorumludurlar. Halkla ilişkiler işgörenlerinin saygınlığı, halkla ilişkilerle ilgili faaliyetlerde başarılı olmak için gerekli bir unsurdur. Bu yüzden halkla ilişkiler işgörenlerinin uygulamada öncelikli olarak kendilerinin ahlâkî davranışlar göstermeleri gereklidir. Hatta bu konuda, üstlerinin özel isteği olsa bile onlara bağlılıklarını göstermek adına ahlâkî davranışlardan ödün vermemelidirler (Odedele, 2004:9). Çünkü halkla ilişkiler güven esasına dayanır. Bu mesleğin üyeleri, eğer bu güveni ihlal ederlerse, halkla ilişkiler mesleğinin itibarına da zarar vermiş olurlar.

Halkla ilişkiler mesleği ile ilgili olarak çeşitli ulusal ve uluslar arası ahlâkî ilkeler oluşturulmuştur. Halkla ilişkiler uzmanlarının bu ilkelere uygun hareket etmeleri hem işletmesinin saygınlığı hem de meslek ahlâkının gereğini yerine getirmek açısından oldukça önemlidir. Örneğin, bir halkla ilişkiler uzmanı, işverenine yalan söyleyip söylemeyeceği, işletmeyle ilgili bir eylemi gizleyip gizlemeyeceği, doğrunun sadece bir kısmını gösteren bilgileri verip vermeyeceği, medya mensuplarına ya da işletmenin çıkar çevrelerine bazı şeyler teklif edip etmeyeceği (hediye, bedava tatil gibi), hoş olmayan bir olayı gizleyip, bir görüşmede veya konferansta doğru olan fakat yanlış anlaşılabilir bilgiyi sunup sunmayacağı gibi konuları kişisel olarak karara bağlamalıdır (Baskin, Aranoff ve Lattimore, 1997:91-92). Kurumsal saygınlık, ancak ahlâkî ilkelere uygun davranmakla sağlanabilir. Ahlâkî ilkeler müşteriler, medya, çalışanlar ve işverenler ve diğer hedef kitleyle güvene dayalı bir ilişki için anahtar işlevi görür (Odedele, 2004:13). Halkla ilişkiler uzmanlarının, sadece kendilerinin ahlâkî davranışlar sergilemeleri yeterli değildir; bu nedenle halkla

ilişkiler bölümü sorumlularının, üst yönetimin desteğini de alarak, işletme içerisinde de ahlâkî ilkelerin kurumsallaşmasını sağlamaları önemlidir.

Yukarıda sözü edilen bu özellikler, halkla ilişkiler uzmanlarının adeta kurum imajının mimarları olduğunu destekler niteliktedir. İşletmenin çevresi ile ilişki kuran ve bilgi alışverişi sağlayan kişiler olarak halkla ilişkiler uzmanlarının, bu özelliklere sahip olmaları, saygın bir kurum imajının sağlanabilmesi açısından gereklidir. Nitekim halkla ilişkiler uzmanlarında aranan özelliklerle ilgili yapılan araştırma sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. 1997 yılında, on ikisi sanayi ve on sekizi hizmet sektöründe olmak üzere toplam otuz işletmede yapılan araştırmaya göre, işletmelerdeki halkla ilişkiler yöneticilerine göre halkla ilişkiler uzmanlarında bulunması gereken özellikler, önem derecesine göre şöyle sıralanmaktadır (Karakoç, 2005:65):

- Yazılı ve sözlü iletişim yeteneği (%98)
- Yaratıcı bir kişilik (%89)
- İletişim teknikleri bilgisi (89)
- Araştırmacı bir kişilik (%88)
- Halkla İlişkiler alanında gelişmeleri izlemek (%88)
- Psikoloji ve sosyal psikoloji bilgisi (%85)
- Fiziksel görünüm (çekicilik, vücut bakımı, giyim ve güler yüz) (%84)
- Yabancı dil bilgisi (%84)
- Basın-yayın alanında deneyim (%79)
- İşletme yönetimi bilgisi (%75)
- Araştırma teknikleri ve istatistik bilgisi (%75)
- Halkla ilişkiler alanında eğitim veren bir okulu bitirmek (%65)

Özetle, araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, işletmede iyi ve saygın bir kurumsal imaj sağlanabilmesi ve yansıtılabilmesi için, bu işe uygun kişilerin işletmeye seçilmesi çok önemli bir faktördür. Halkla ilişkiler uzmanlığı için en uygun kişinin seçimi, öncelikle işletme yönetiminin halkla ilişkilere bakış açısıyla ilgili bir konudur. Halkla İlişkilerin anlam ve içeriğini yeterince kavrayamayan işletmeler, halkla ilişkileri adeta bir moda ya da işletmenin “süs

eşyası” gibi görmektedir. Dolayısıyla, işletme yönetimleri, işletmeye çok farklı alanlarda ve düzeylerde eğitim alan kimseleri, sırf güzel ve çekici bir bayan olmak, yabancı dil bilmek, işletme sahibinin iş bulamayan bir yakını olmak gibi niteliklerinden dolayı halkla ilişkiler uzmanı olarak seçebilmektedirler (Karakoç, 2004:339). Oysa, olumlu bir kurumsal imajın sadece bu niteliklerle sağlanamayacağı açıktır. Halkla ilişkiler uzmanlarının, yukarıda belirtilen özelliklere ve davranış biçimlerine sahip olmaları, işinde uzman, iletişime açık, araştırmacı ve işletmenin imajını ve saygınlığını yönetebilen kişiler olmaları, arzu edilen kurum imajının sağlanabilmesi ve sürdürülmesinde önemli etkenlerdir. Halkla ilişkiler uzmanları, bunun sağlanmasında işletmedeki diğer çalışanlardan daha fazla sorumluluğa sahiptir. Ancak işletmede halkla ilişkiler uzmanı olarak görev yapan bu işgörenlerin olumlu bir imaj yaratabilmelerinde, başta üst yönetim olmak üzere tüm işgörenlerin desteğinin önemli olduğu da unutmamalıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERDEN YANSIYAN KURUMSAL İMAJIN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, otel işletmelerindeki işgörenlerin kurumsal imaj algısının, halkla ilişkiler uygulamaları ile olan ilişkisi ve hedef kitleye yansıyan etkisi incelenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın temel amaçları şunlardır:

1. İşletmelerin işgörenlerinde varsaydıkları kurumsal imajı belirlemek
2. İşletmelerin işgörenlerinde oluşan kurumsal imajı belirlemek
3. İşletmelerin, işgörenlerinde varsaydığı kurumsal imaj ile işgörenlerinde oluşan kurumsal imaj arasındaki farkı belirlemek
4. İşgörenlerin, kurumsal imaj algısının hedef kitle ile olan ilişkilerine etkisini belirlemek
5. İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliğini belirlemek
6. İşletmelerin, halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği ile işgörenlerinde oluşan kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi belirlemek
7. Otel işletmelerinin halkla ilişkiler uygulamaları ve işgörenlerindeki kurumsal imajı ile ilgili sorunları belirlemek ve kurumsal imajı iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmaktır.

Bu amaçla geliştirilen hipotezler şunlardır:

**Hipotez 1:** İşgörenlerdeki kurum imajı, yöneticilerin varsaydığı ölçüde olumlu değildir.

**Hipotez 2:** İşletmelerdeki işgörenlerin kurum imajı algısı hedef kitle ile olan ilişkilerini etkilemektedir.

**Hipotez 3:** İşletmelerin, halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği ile işgörenlerindeki kurum imajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** İşletmelerdeki kurumsal imajın değişiminde halkla ilişkiler uygulamalarının önemli bir payı vardır.

### **3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan çalışanlardan ve yöneticilerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özelliği ile sınırlıdır.

### **3.3. Varsayımlar**

▪ Çalışanlara yönelik anketler, otel işletmelerindeki işgörenler, yöneticilere yönelik anketler ise işletmelerin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ya da halkla ilişkilerden sorumlu yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır.

▪ Anket yanıtları doğru bilgileri içermektedir.

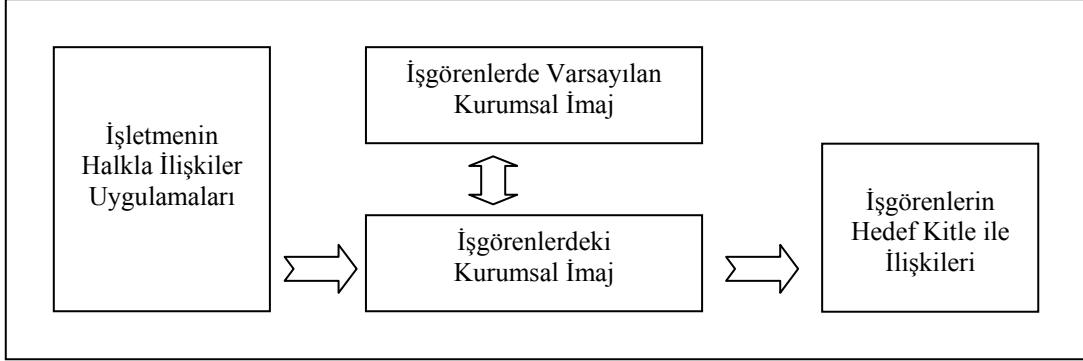
### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.4.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada otel işletmelerinin halkla ilişkiler uygulamaları ile işgörenlerde oluşan kurumsal imaj ve bu imajın işgörenlerin hedef kitle ile ilişkilerine yansımaları arasındaki ilişkinin varlığını belirlemeye yönelik ilişkisel

tarama modeli kullanılmıştır (Şekil 3.1).

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



### 3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Antalya'nın Merkez, Kemer, Belek ve Manavgat yörelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırma evreni olarak Antalya'nın seçilmesinin nedeni, Antalya'nın Türkiye turizmi açısından önemli bir yere sahip olmasıdır. Öncelikle Antalya bölgesi turizm hareketleri açısından önemli bir yere sahiptir. 2004 yılı itibariyle Türkiye'ye gelen yabancıların sayısı 17.516.908'dir. Antalya'ya gelenlerin sayısı ise 6.047.246'dır. Bir başka deyişle Türkiye'ye gelen yabancıların %34.5'i Antalya'ya gelmektedir (<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF670AAAC19264C5A8A401C7195E721AB5>). Bir başka açıdan, Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı yaklaşık 229'dur. Bu işletmelerin 132'si (%58) Antalya'da faaliyet göstermektedir. Bu 132 işletmenin 78'i ise (%59) sayılan dört merkezde bulunmaktadır (<http://www.hotelguide.com.tr/hotellist.asp>; <http://www.travelguide.gen.tr/otel-Star Search.asp?HSCity=Antalya&HSstar=5>).

Bu evren içinden tesadüf olarak her merkezden yaklaşık 5 işletme seçilmiştir. Bu işletmelerin yetkilileriyle telefon aracılığıyla görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiş ve işletmelerin işgören sayıları yaklaşık olarak öğrenilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin telefon görüşmeleri sırasında bildirdikleri yaklaşık işgören sayıları Tablo 3.1'de görülmektedir. İşletmelerin kendi içindeki



durumu yansıtabilmesi açısından her işletme ayrı bir evren olarak ele alınmış ve örneklem işletmeler bazında aşağıdaki formül yardımıyla tespit edilmiştir (Baş, 2001:43-44).

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

N: Hedef kitledeki birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı) (0,5)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı) (0,5)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatası (0,05)

Hesaplamalarda “p değeri için 0,5”, “q değeri için 0,5”, “t değeri için 1,96” ve “d değeri için de 0,05” değerleri kullanılmıştır.

Bu çerçevede;

- Antalya Merkez’de 5 işletmeye 870 anket gönderilmiş, işletmelerden birinden yanıt alınamamış, 4 işletmeden 572 anket geri dönmüş, 19 anket eksik veriden dolayı değerlendirme dışı bırakılmış, 553 anket analize tabi tutulmuştur.

- Kemer’de 5 işletmeye 780 anket gönderilmiş, işletmelerden ikisinden yanıt alınamamış, 3 işletmeden 391 anket geri dönmüş, 15 anket eksik veriden dolayı değerlendirme dışı bırakılmış, 376 anket analize tabi tutulmuştur.

- Belek’te 4 işletmeye 830 anket gönderilmiş, işletmelerden üçünden yanıt alınamamış, 1 işletmeden 171 anket geri dönmüş ve tamamı analize tabi tutulmuştur.

- Manavgat’ta 5 işletmeye 820 anket gönderilmiş, işletmelerden üçünden yanıt alınamamış, 2 işletmeden 262 anket geri dönmüş, 18 anket eksik veriden dolayı değerlendirme dışı bırakılmış, 244 anket analize tabi tutulmuştur.

Araştırma kapsamında 19 otele 3300 anket gönderilmiş, 10 otelden 1396 anket geri dönmüştür. Geri dönen 52 anket eksik veriden dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır.

**“Araştırma kapsamında 10 işletmedeki toplam 1344 işgören anketi, 10 yönetici anketi değerlendirmeye alınmıştır.”**

**Tablo 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemdeki İşletmelerle İlgili Anket Bilgileri**

| ANTALYA          | İşletme   | İşgören Sayısı (Yaklaşık) | Gönderilen Anket Sayısı | Geri Dönen Anket Sayısı | Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı | Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı |
|------------------|-----------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|---|-------------------------------------|
| Merkez           | 1         | 400                       | 200                     | 126                     | 6   | 120                                 |
|                  | 2         | 170                       | 120                     | 120                     | 1   | 119                                 |
|                  | 3         | 700                       | 250                     | 249                     | 10  | 239                                 |
|                  | 4         | 240                       | 150                     | 77                      | 2   | 75                                  |
|                  | 5         | 240                       | 150                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
| <b>Toplam</b>    |           |                           | <b>870</b>              | <b>572</b>              | <b>19</b>                                 | <b>553</b>                          |
| Kemer            | 1         | 360                       | 190                     | 115                     | 0   | 115                                 |
|                  | 2         | 220                       | 140                     | 129                     | 9   | 120                                 |
|                  | 3         | 240                       | 150                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
|                  | 4         | 240                       | 150                     | 147                     | 6   | 141                                 |
|                  | 5         | 240                       | 150                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
| <b>Toplam</b>    |           |                           | <b>780</b>              | <b>391</b>              | <b>15</b>                                 | <b>376</b>                          |
| Belek            | 1         | 700                       | 250                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
|                  | 2         | 450                       | 230                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
|                  | 3         | 400                       | 200                     | 171                     | 0   | 171                                 |
|                  | 4         | 240                       | 150                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
| <b>Toplam</b>    |           |                           | <b>830</b>              | <b>171</b>              | <b>0</b>                                  | <b>171</b>                          |
| Manavgat         | 1         | 500                       | 220                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
|                  | 2         | 240                       | 150                     | 148                     | 0   | 148                                 |
|                  | 3         | 240                       | 150                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
|                  | 4         | 240                       | 150                     | ---                     | ---                                       | ---                                 |
|                  | 5         | 240                       | 150                     | 114                     | 18  | 96                                  |
| <b>Toplam</b>    |           |                           | <b>820</b>              | <b>262</b>              | <b>18</b>                                 | <b>244</b>                          |
| <b>G. TOPLAM</b> | <b>19</b> |                           | <b>3300</b>             | <b>1396</b>             | <b>52</b>                                 | <b>1344</b>                         |

Anketlerin birinci bölümlerine ait yanıtların yüzde ve frekansları bulunup Tablo 3.2 ve Tablo 3.3'e dönüştürülmüştür.

**Tablo 3.2. Ankete Katılan İşletmelerin ve Anketi Dolduran Yöneticilerin Nitelikleri**

| <b>OTELLER</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>KURULUŞ YILI</b>   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 1960 ve öncesi  |          |          |          |          |          |          |          | ---      | ---      | ---       |
| 1961-1970   |          |          |          |          |          |          |          | ---      | ---      | ---       |
| 1971-1980   |          |          |          | X        |          |          |          | ---      | ---      | ---       |
| 1981-1990   |          |          | X        |          |          | X        |          | ---      | ---      | ---       |
| 1991 ve sonrası   | X        | X        |          |          | X        |          | X        | ---      | ---      | ---       |
| <b>YATAK SAYISI</b>   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 250 ve altı   |          |          |          |          |          |          |          |          | ---      |           |
| 251-500   |          | X        |          | X        | X        | X        |          |          | ---      |           |
| 500 üstü  | X        |          | X        |          |          |          | X        | X        | ---      | X         |
| <b>İŞGÖREN SAYISI</b>   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 250 ve altı   |          | X        |          | X        | X        | X        | X        | ---      | ---      |           |
| 251-500   | X        |          | X        |          |          |          |          | ---      | ---      | X         |
| <b>İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DURUMU</b>                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| İlköğretim  | ---      | ---      | ---      | %20      | %40      | ---      | %51      | ---      | ---      | %60       |
| Lise  | ---      | ---      | ---      | %60      | %40      | ---      | %39      | ---      | ---      | %30       |
| Üniversite  | ---      | ---      | ---      | %20      | %20      | ---      | %10      | ---      | ---      | %10       |
| <b>HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİNDE ÇALIŞAN İŞGÖREN SAYISI</b>          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 1-5   | X        | ---      | X        | X        | X        | X        | ---      | X        | ---      | ---       |
| 6-10  |          | ---      |          |          |          |          | ---      |          | ---      | ---       |
| 10'dan fazla  |          | ---      |          |          |          |          | ---      |          | ---      | ---       |
| <b>ANKETE YANIT VEREN YÖNETİCİLERİN UNVANLARI</b>                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Genel Müdür   | X        |          |          |          |          |          | X        |          | ---      | X         |
| Genel Müdür Yardımcısı  |          |          | X        |          |          |          |          |          | ---      |           |
| Halkla İlişkiler Faaliyetinden Sorumlu Yönetici                   |          | X        |          | X        | X        | X        |          | X        | ---      |           |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRELERİ</b>       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 1 yıldan az   |          |          |          | X        |          |          | X        | X        | ---      |           |
| 1-3 yıl   |          |          |          |          |          | X        |          |          | ---      |           |
| 3-5 yıl   | X        |          |          |          | X        |          |          |          | ---      |           |
| 5-10 yıl  |          | X        | X        |          |          |          |          |          | ---      | X         |
| 10 yıldan fazla   |          |          |          |          |          |          |          |          | ---      |           |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN YAŞI</b>                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 20-35   | X        |          |          | X        | X        |          |          | X        | ---      |           |
| 36-50   |          | X        | X        |          |          | X        | X        |          | ---      |           |
| 50 ve üzeri   |          |          |          |          |          |          |          |          | ---      | X         |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN CİNSİYETİ</b>                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Kadın   |          | X        |          | X        | X        | X        |          | X        | ---      |           |
| Erkek   | X        |          | X        |          |          |          | X        |          | ---      | X         |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 0-5 yıl   |          |          |          | X        |          |          |          | X        | ---      |           |
| 6-10 yıl  |          |          |          |          | X        |          |          |          | ---      |           |
| 11 ve daha fazla  |          | X        | X        |          |          | X        | X        |          | ---      | X         |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN EĞİTİM DURUMU</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Lise  |          |          |          |          |          |          |          |          | ---      |           |
| Üniversite  | X        | X        | X        | X        | X        | X        | X        | X        | ---      | X         |

Tablo 3.3. Araştırma Yapılan İşletmelerdeki Anketi Dolduran İşgörenlerin Nitelikleri

| KONU   | İŞLETME |        |
|--|---------|--------|
|  | Frekans | %      |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜMLER (İŞGÖRENLER)</b>        |         |        |
| Yiyecek-İçecek   | 520     | 51,0   |
| Kat hizmetleri   | 190     | 18,6   |
| Diğer  | 165     | 16,2   |
| Önbüro   | 100     | 9,8    |
| Muhasebe   | 35      | 3,4    |
| Pazarlama  | 3       | 0,3    |
| Halkla İlişkiler   | 3       | 0,3    |
| İnsan Kaynakları   | 3       | 0,3    |
| Ara Toplam   | 1019    | 100,0  |
| Yanıtsız   | 325     | (24,2) |
| Toplam   | 1344    |        |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRELERİ (İŞGÖRENLER)</b> |         |        |
| 1 yıldan az  | 513     | 48,7   |
| 1-3 yıl  | 292     | 27,7   |
| 3-5 yıl  | 125     | 11,9   |
| 5-10 yıl   | 101     | 9,6    |
| 10 yıldan fazla  | 22      | 2,1    |
| Toplam   | 1054    | 100,0  |
| Yanıtsız   | 291     | (21,6) |
| Toplam   | 1344    |        |
| <b>ANKETE YANIT VERENLERİN İŞLETMEDEKİ KADRO DURUMU (İŞGÖRENLER)</b>     |         |        |
| Daimi  | 650     | 70,2   |
| Sezonluk   | 229     | 24,7   |
| Stajyer  | 47      | 5,1    |
| Toplam   | 926     | 100,0  |
| Yanıtsız   | 418     | (31,1) |
| Toplam   | 1344    |        |

### 3.4.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde kuramsal olarak oluşturulan yapıya dayalı olarak araştırmada kullanılacak anket formu oluşturulmuştur. Araştırma amaçlarını ve bu çerçevede oluşturulan hipotezleri test edebilmek için “üst düzey yöneticilere yönelik” ve “işgörenlere yönelik” olmak üzere iki farklı anket formu geliştirilmiştir.

*A-Otel işletmelerinin halkla ilişkiler çabalarını ve işgörenlerinde varsaydıkları kurumsal imajı belirlemeye yönelik anket (Üst düzey yöneticilere yönelik)*

Yöneticilere yönelik anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeyi ve anketi dolduranları tanıtan 11 soruya; ikinci bölümde işletmenin halkla ilişkiler uygulamalarını belirlemeye yönelik 6 soruya yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümü işletme yöneticilerinin, işgörenlerde varsaydıkları kurum imajını belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde işgörenlerin sekiz konudaki varsayılan memnuniyet düzeylerini (kurumsal imaj değişkenleri) ve bu bağlamda işgörenlerdeki varsayılan genel kurum imajını belirlemeye yönelik 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş 9 yargı cümlesine yer verilmiştir.

*B-Otel işletmelerinin işgörenlerindeki kurum imajını ve bu imajın hedef kitle ile ilişkiler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik anket (İşletmenin başlıca bölümlerindeki işgörenlere yönelik)*

İşgörenlere yönelik anket ise, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduranların görevi, çalışma süresi ve kadro durumunu belirlemeye dönük 3 soruya yer verilmiştir. İkinci bölüm işletmenin işgörenler üzerindeki imajını değerlendirmeye yöneliktir. Bu bölümde işgörenlerin sekiz konudaki memnuniyet düzeylerini (kurumsal imaj değişkenlerini), bu bağlamda işgörenlerdeki genel kurum imajını ve bu imajın iş ilişkilerine etkisini belirlemeye yönelik 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş 10 yargı cümlesine yer verilmiştir. Bu bölümde anketin sağlıklı bir biçimde doldurulduğunu test etmek amacıyla, 3 tane kontrol sorusuna yer verilmiştir (üçüncü, beşinci ve sekizinci sorular).

Anketi dolduran işgörenlerden, anketteki yargı cümlelerini kendileri açısından; yöneticilerden ise, işgörenler açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Hazırlanan anket formları, araştırma kapsamındaki benzer işletmelerde uygulanıp anlaşılabilirliği test edildikten sonra evrendeki otel işletmelerine gönderilmiştir.

Anketleri uygulamada posta yönteminden yararlanılmıştır. Yöneticilere yönelik anketler, genel müdür, genel müdür yardımcısı ya da halkla ilişkiler faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler tarafından; işgörelere yönelik anket ise, işletmelerde çeşitli departmanlarda görev alan işgörenler tarafından doldurulmuştur.

#### **3.4.4. Verileri Değerleme Yöntemi**

Verilerin işlenmesi ve çözümlenmesinde “SPSS for Windows 11.5” istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerin güvenilirlikleri analiz edilmiş ve Alfa katsayısı (Cronbach Alfa), işgören anketinde 0,79, yönetici anketinde 0,80 bulunmuştur (Tablo 3.4 / Tablo 3.5). Bulunan değerler anketlerin güvenilirliği bakımından uygun bir değerdir.

**Tablo 3.4. İşgörenlerdeki Kurumsal İmajı Belirlemeye Yönelik Anketin Güvenilirlik Analizi**

|                          | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|--------------------------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| A1                       | 26,6106                             | 2,4263                                  | 0,3295                                     | 0,7893                      |
| A2                       | 26,9386                             | 1,9202                                  | 0,6210                                     | 0,7485                      |
| A3                       | 27,5505                             | 2,6046                                  | 0,1436                                     | 0,8109                      |
| A4                       | 27,1718                             | 2,2997                                  | 0,3886                                     | 0,7840                      |
| A5                       | 27,0261                             | 2,7580                                  | -0,0379                                    | 0,8379                      |
| A6                       | 26,7798                             | 2,3505                                  | 0,8655                                     | 0,7482                      |
| A7                       | 26,6412                             | 2,2118                                  | 0,8381                                     | 0,7351                      |
| A8                       | 27,3103                             | 2,1475                                  | 0,7146                                     | 0,7388                      |
| B                        | 26,9656                             | 1,8672                                  | 0,9213                                     | 0,6975                      |
| Reliability Coefficients |                                     |   |  |                             |
| N of Cases = 10,0        |                                     |   | N of Items = 9                             |                             |
| Alpha = 0,7902           |                                     |   |  |                             |

**Tablo 3.5. İşgörenlerde Varsayılan Kurumsal İmajı Belirlemeye Yönelik Anketin Güvenilirlik Analizi**

|                          | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|--------------------------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| A1                       | 32,7000                             | 14,2333                                 | 0,6159                                     | 0,7815                      |
| A2                       | 33,4000                             | 11,3778                                 | 0,8051                                     | 0,7411                      |
| A3                       | 33,1000                             | 10,9889                                 | 0,8316                                     | 0,7349                      |
| A4                       | 33,4000                             | 14,2667                                 | 0,3748                                     | 0,8046                      |
| A5                       | 33,2000                             | 14,8444                                 | 0,2658                                     | 0,8178                      |
| A6                       | 33,3000                             | 11,3444                                 | 0,7348                                     | 0,7522                      |
| A7                       | 32,9000                             | 15,2111                                 | 0,3531                                     | 0,8048                      |
| A8                       | 33,2000                             | 16,8444                                 | -0,0572                                    | 0,8413                      |
| B                        | 33,2000                             | 13,9556                                 | 0,6183                                     | 0,7789                      |
| Reliability Coefficients |                                     |   |  |                             |
| N of Cases = 10,0        |                                     |   | N of Items = 9                             |                             |
| Alpha = 0,8077           |                                     |   |  |                             |

İşletmelerdeki halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğini belirleyebilmek için, öncelikle elde edilen veriler 5'li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Bu dönüştürme sırasında dikkate alınan kriterler aşağıda görülmektedir.

**Tablo 3.6. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliğini Belirlemede Kullanılan Ölçütler**

|   |
|---|
| <p><b>a) Halkla İlişkilerden Sorumlu Birim</b><br/>Birinci sorunun değerlendirilmesinde "1, 3 ve 5" değerleri kullanılmıştır. Bu çerçevede;<br/><b>1 = Halkla ilişkilerden sorumlu bir birimin olmaması</b><br/><b>3 = Halkla ilişkilerden sorumlu bir birim olması; ancak başka bir birim altında faaliyet göstermesi</b><br/><b>5 = Halkla ilişkilerden sorumlu ve bu adı taşıyan ayrı bir birimin olmasını</b><br/>ifade etmektedir.</p> <p><b>b) Halkla İlişkiler Çabalarının Hedef Kitlelerini Oluşturan Gruplar</b><br/>İkinci sorunun değerlendirilmesinde;<br/><b>1 = Hiçbir grubun tanımlanmaması</b><br/><b>2 = Gruplardan 1'inin tanımlanması</b><br/><b>3 = Gruplardan 2'sinin tanımlanması</b><br/><b>4 = Gruplardan 3'ünün tanımlanması</b><br/><b>5 = Gruplardan 4 ve üstünün tanımlanması durumunu</b><br/>ifade etmektedir.</p> <p><b>c) Halkla İlişkilerdeki Hedef Kitleyi Oluşturan Grupların İşletme ile İlgili Görüş, Öneri ve Beklentilerini Belirlemek İçin Yapılan Araştırmalar</b><br/>Üçüncü sorunun değerlendirilmesinde;<br/><b>1 = Hiçbir grubun araştırılmaması</b><br/><b>2 = Gruplardan 1'inin araştırılması</b><br/><b>3 = Gruplardan 2'sinin araştırılması</b><br/><b>4 = Gruplardan 3'ünün araştırılması</b><br/><b>5 = Gruplardan 4 ve üstünün araştırılması durumunu</b><br/>ifade etmektedir.</p> <p><b>d) İşgörenlerin Hedef Kitle ile İletişimlerini İyileştirmeye Yönelik Olarak Yararlanılan Halkla İlişkiler Araçları</b><br/>Dördüncü sorunun değerlendirilmesinde;<br/><b>1 = Hiçbir aracın kullanılmaması</b><br/><b>2 = Araçlardan 1'inin kullanılması</b><br/><b>3 = Araçlardan 2'sinin kullanılması</b><br/><b>4 = Araçlardan 3'ünün kullanılması</b><br/><b>5 = Araçlardan 4 ve üstünün kullanılması durumunu</b><br/>ifade etmektedir.</p> <p><b>e) İşgörenlere İletilecek Mesajlar İçin Yararlanılan Halkla İlişkiler Araçları</b><br/>Beşinci sorunun değerlendirilmesinde;<br/><b>1 = Hiçbir aracın kullanılmaması</b><br/><b>2 = Araçlardan 1'inin kullanılması</b><br/><b>3 = Araçlardan 2'sinin kullanılması</b><br/><b>4 = Araçlardan 3'ünün kullanılması</b><br/><b>5 = Araçlardan 4 ve üstünün kullanılması durumunu</b><br/>ifade etmektedir.</p> <p><b>f) İşletmenin Tanıtımı Amacıyla Kullanılan Halkla İlişkiler Araç ve Yöntemleri</b><br/>Altıncı sorunun değerlendirilmesinde;<br/><b>1 = Hiçbir araç ve yöntemin kullanılmaması</b><br/><b>2 = Araç ve yöntemlerden 1'inin kullanılması</b><br/><b>3 = Araç ve yöntemlerden 2'sinin kullanılması</b><br/><b>4 = Araç ve yöntemlerden 3-4'ünün kullanılması</b><br/><b>5 = Araç ve yöntemlerden 5 ve üstünün kullanılması durumunu</b><br/>ifade etmektedir.</p> |
|---|



Yöneticilere yönelik anketin üçüncü bölümünde, işgörenlere yönelik anketin ise ikinci bölümünde yer alan yargı cümlelerine verilen yanıtlar, ölçekteki 1-5 arasında değişen puanlara dönüştürülmüştür. İşgörenlere yönelik ankette kontrol amaçlı sorulan üçüncü, beşinci ve sekizinci sorulardaki puanlama 1'den 5'e doğru artırılarak değil, 5'den 1'e doğru azaltılarak puanlandırılmıştır.

Araştırmanın sonuçları basit analizler ile tanımlanarak sıralanmış ve elde edilen değişkenlere ilişkin veriler tablolara dönüştürülmüştür. Yargı cümleleri ile ilgili olarak elde edilen veriler, örneklem sayısı (f), ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri şeklinde tablolara dönüştürülmüştür.

Yargı cümleleri ile ilgili işgören ve yönetici değerlendirmeleri arasında farklılıkların olup olmadığını belirleyebilmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Kurumsal imaj değişkenlerinin ve işletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarının işgörenlerde oluşan kurumsal imaja etkide bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi olarak yüzde 5 ve aşağısı ( $p < 0,05$ ; two-tailed) dikkate alınmıştır.

### 3.5. Araştırma Bulguları ve Yorum

#### 3.5.1. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Değişkenleri ve Kurumsal İmaj

İşletmelerde işgörenlerdeki kurumsal imajı belirleyen değişkenler ile kurumsal imaj algısı arasında bir neden sonuç ilişkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.7). Analiz sonuçları aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

**Tablo 3.7. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Değişkenlerinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)**

| A  | R     | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | F       | Sig.  | Beta   | t      |
|----|-------|--------|--------------------|---------|-------|--------|--------|
| A1 | 0,414 | 0,171  | 0,171              | 277,442 | 0,000 | 0,414  | 16,657 |
| A2 | 0,432 | 0,187  | 0,186              | 307,968 | 0,000 | 0,432  | 17,549 |
| A3 | 0,096 | 0,009  | 0,008              | 12,476  | 0,000 | -0,096 | -3,532 |
| A4 | 0,393 | 0,155  | 0,154              | 245,435 | 0,000 | 0,393  | 15,666 |
| A5 | 0,175 | 0,031  | 0,030              | 42,328  | 0,000 | 0,175  | 6,506  |
| A6 | 0,459 | 0,211  | 0,210              | 358,287 | 0,000 | 0,459  | 18,928 |
| A7 | 0,524 | 0,274  | 0,274              | 507,249 | 0,000 | 0,524  | 22,522 |
| A8 | 0,174 | 0,030  | 0,030              | 41,995  | 0,000 | 0,174  | 6,480  |

1) *İşletmenin işgörenlerle ilgili yasal ve ahlâkî sorumlulukları yerine getirmesi ile işgörenlerin kurumsal imaj algılamaları* arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0,414$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,171 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %17,1'inin "yasal ve ahlâkî sorumlulukların yerine getirilmesi"ne bağlı olduğu söylenebilir.

2) *İşgörenlerin, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere sahip kimseler olması ile kurumsal imaj algılamaları* arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0,432$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,187 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %18,7'sinin "işgörenlerin buldukları görevin gerektirdiği niteliklere büyük ölçüde sahip kimseler olması"na bağlı olduğu söylenebilir.

3) *İşletmede atama, terfi ve ödüllendirmede objektif başarı kriterlerinin kullanılması ile işgörenlerin kurumsal imaj algılamaları* arasında anlamlı; ancak zayıf bir neden sonuç ilişkisi bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,009 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %0,9'u "atama, terfi ve ödüllendirmede objektif kriterlerin kullanılması"na bağlı olduğu söylenebilir.

4) *İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentilerinin düzenli olarak belirlenip gerekli iyileştirmelerin yapılması ile işgörenlerin kurumsal imaj algılamaları* arasında anlamlı bir neden sonuç ilişkisi bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0,393$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,155 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %15,5'inin "görüş ve önerilerinin alınması"na bağlı olduğu söylenebilir.

5) *Birim yöneticilerinin, işgörenlerin iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemesi ile işgörenlerin kurumsal imaj algılamaları*

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ancak zayıf düzeyde bir ilişki ( $r = 0,175$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,031 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %3,1'inin "birim yöneticilerinin, işgörenlerin iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemesi"ne bağlı olduğu söylenebilir.

6) *Yönetici tutum ve davranışlarının, işgörenlerin işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmesi ile işgörenlerin kurumsal imaj algılamaları* arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0,459$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,211 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %21,1'inin "yönetici tutum ve davranışlarının, işgörenlerin işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmesi"ne bağlı olduğu söylenebilir.

7) *İşgörenlerin işletmelerinin bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duyması ile işgörenlerin kurumsal imaj algılamaları* arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0,524$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,274 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %27,4'ünün "işgörenlerin işletmelerinin bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duymaları"na bağlı olduğu söylenebilir.

8) *İşletmedeki çalışma koşullarından genel olarak memnun olmakla işgörenlerin kurumsal imaj algılamaları* arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ancak zayıf düzeyde bir ilişki ( $r = 0,174$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,030 olarak hesaplanmış olup, işgörenlerin kurumsal imaj ile ilgili algılamalarındaki değişimin %3'ünün "işletmedeki çalışma koşullarından memnuniyete" bağlı olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki değerlendirmelere göre aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

▪ İşgörenlerdeki kurumsal imajı en fazla etkileyen üç kurumsal imaj değişkeni önem sırasına göre şunlardır: 1. sıradaki değişken, kurumsal imaj üzerinde %27 etkisi olan *“işgörenlerin işletmelerinin bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duyması”*dir. 2. sıradaki değişken, %21,1 etkisi olan *“yönetici tutum ve davranışlarının, işgörenlerin işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmesi”*dir. 3. sıradaki değişken ise, %18,7 etkisi olan *“işgörenlerin, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere sahip kimseler olması”*dir.

▪ İşgörenlerdeki kurumsal imajı en düşük düzeyde etkileyen kurumsal imaj değişkenleri etki düzeylerine göre şöyle sıralanmıştır: *“İşletmede atama, terfi ve ödüllendirmede objektif başarı kriterlerinin kullanılması”* (%09), *“işletmedeki çalışma koşullarından genel olarak memnun olmak”* (%3); *“birim yöneticilerinin, işgörenlerin iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemesi”* (%3,1).

▪ İşgörenlerdeki kurumsal imajı belirleyen değişkenler ile kurumsal imaj algısı arasında bir neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Başka deyişle, işgörenlerde oluşan kurumsal imaj algısının olumlu ya da olumsuz biçimde gerçekleşmesinde bu değişkenlerin en önemli belirleyiciler olduğu söylenebilir.

### 3.5.2. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmaj

İşgörenlerdeki kurum imajını belirlemede, öncelikle sekiz farklı yargı cümlesinden yararlanılmış ve bu yargı cümlelerine ilişkin işgören yanıtları Tablo 3.8'e dönüştürülmüştür.

Tablo 3.8. İşletmelerin İşgörenlerindeki (Kurum İmajı Değişkenleri ile İlgili) Kurum İmajı

| Yargı Cümleleri  | İşgörenler         |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |                       |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
|  | 1<br>( $\bar{X}$ ) | 2<br>( $\bar{X}$ ) | 3<br>( $\bar{X}$ ) | 4<br>( $\bar{X}$ ) | 5<br>( $\bar{X}$ ) | 6<br>( $\bar{X}$ ) | 7<br>( $\bar{X}$ ) | 8<br>( $\bar{X}$ ) | 9<br>( $\bar{X}$ ) | 10<br>( $\bar{X}$ ) | Gen.<br>( $\bar{X}$ ) |
| 1. İşletme, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.  | 3,90               | 3,61               | 3,88               | 3,84               | 3,93               | 3,53               | 3,18               | 3,64               | 3,82               | 4,30                | 3,76                  |
| 2. İşgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.          | 3,31               | 2,43               | 3,71               | 3,48               | 3,67               | 3,59               | 3,12               | 3,42               | 3,68               | 3,93                | 3,43                  |
| 3. Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.  | 3,08               | 2,88               | 3,19               | 3,17               | 2,42               | 2,53               | 2,96               | 2,87               | 2,46               | 2,67                | 2,82                  |
| 4. İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. | 3,38               | 2,72               | 3,50               | 2,68               | 3,42               | 3,05               | 2,85               | 3,36               | 3,50               | 3,56                | 3,20                  |
| 5. Yöneticiler, astlarının iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedirler.                                  | 3,28               | 3,31               | 3,61               | 3,76               | 3,24               | 3,21               | 3,79               | 3,5                | 2,97               | 2,81                | 3,35                  |
| 6. Yöneticiler tutum ve davranışlarıyla astlarına işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmektedirler.                          | 3,65               | 3,29               | 3,90               | 3,52               | 3,76               | 3,56               | 3,52               | 3,58               | 3,48               | 3,68                | 3,59                  |
| 7. Bu işletmenin bir üyesi olmak her kademedeki çalışana onur ve gurur verir.  | 3,77               | 3,18               | 3,89               | 4,01               | 3,77               | 3,72               | 3,77               | 3,88               | 3,58               | 3,76                | 3,73                  |
| 8. İşletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörenleri memnun edecek niteliklere sahiptir.             | 3,40               | 2,45               | 3,17               | 3,32               | 3,15               | 3,03               | 3,06               | 3,33               | 2,85               | 2,89                | 3,07                  |
| A. Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması ( $\bar{X}$ )   | 3,47               | 2,98               | 3,61               | 3,47               | 3,42               | 3,28               | 3,28               | 3,45               | 3,29               | 3,45                | 3,37                  |

Tablo 3.8'deki kurum imajı değişkenlerinin genel ortalama değerleri sütununa göre, işgörenler kendilerine sunulan 8 yargıdan 3 tanesi ile ilgili "olumlu"ya yakın bir değerlendirme yapmışlardır. Bunlar, 4'e yakın ortalama değeri olan  $\bar{X}$ : 3,76 ile birinci,  $\bar{X}$ : 3,73 ile yedinci ve  $\bar{X}$ : 3,59 ile altıncı sıradaki değişkenlerdir. İşgörenlerin, bunların dışında kalan 5 değişkende, belirtilen konularda ( $\bar{X}$ : 2,82–3,43 arasında değişen ortalama değerlerle) net bir imaja ya da yargıya sahip olmadıkları, "kararsızlık" gösterdikleri anlaşılmaktadır. Buna göre, işletmelerin işgörenlerindeki kurum imajı değişkenleri ortalaması (3,37) da "kararsızım" ile "olumlu" düzeyinin arasında; ancak "kararsız"lığa yakın değerleri

göstermektedir.

“İşgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir” değişkeni ile ilgili olarak işgörenlerin olumlu bir değerlendirme yapmamaları, işletmelerde işgören bulma ve seçme sürecinin etkin bir şekilde işletilmemesinden kaynaklanabilir. Öte yandan konaklama işletmelerinde nitelikli işgören bulma sorununun yaşandığı da bir gerçektir (Karakoç, 2000:4). “Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır” değişkeni ile ilgili olarak işgörenlerin olumlu bir değerlendirme yapmamalarının nedeni, işletmelerde işgörenlerin performansını değerlemeye yönelik bir sistemin bulunmaması olabilir. “İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır” değişkeni ile ilgili olarak işgörenlerin olumlu bir değerlendirme yapmamaları, işletmelerde katılımcı bir yönetim tarzının uygulanmaması ve halkla ilişkiler boyutunda tanıma amaçlı çalışmaların yetersizliğinden kaynaklanabilir. “Yöneticiler, astlarının iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedirler” değişkeni ile ilgili olarak işgörenlerin olumlu bir değerlendirme yapmamalarının nedeni, yöneticiler tarafından her işgörenin farklılıklarının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği; işgörenlerin yerinde kullanıldığı, desteklendiği ve yaptıklarının takdir edildiği bir ortamın yaratılmaması olabilir (Balay, 2000:118). “İşletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörenleri memnun edecek niteliklere sahiptir” değişkeni ile ilgili olarak işgörenlerin olumlu bir değerlendirme yapmamaları, genel olarak konaklama sektöründeki çalışma koşullarının oluşturulmasında işgören ihtiyaçlarının ön planda tutulmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca sektörde nitelikli işgören bulma sorununun olması da bu duruma neden olabilir.

Öte yandan işletmeler bazında kurum imajı değişkenleri ortalaması en yüksek işletmenin  $\bar{X}$ :3,61 ile 3 nolu işletme olduğu anlaşılmaktadır. Bu işletmenin işgörenlerindeki kurum imajının (4’e yakın bir ortalama değeri olması nedeniyle) “olumlu” olduğu söylenebilir. Yine işgörenlerindeki kurum imajının

“olumlu” olduğu söylenebilecek diğer işletmeler; 3,47 ortalamaıyla 1 ve 4 nolu işletmeler ile 3,45 ortalamaıyla 8 ve 10 nolu işletmelerdir. Ayrıca 3,42 ortalamaya sahip 5 nolu işletmenin de işgörenlerindeki kurum imajının “olumlu”ya yakın olduğu söylenebilir. Ancak 3’e yakın ortalama değerleri olan 9 ( $\bar{X}$ :3,29), 6 ve 7 ( $\bar{X}$ :3,28) ile 2 nolu işletmelerde işgörenlerin kurum imajı ile ilgili ortalamanın “kararsızlık” yönünde olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin işgörenlerindeki genel kurum imajına ilişkin değerler Tablo 3.9’da görülmektedir.

**Tablo 3.9. İşletmelerin İşgörenlerindeki Genel Kurum İmajı**

| Kurum İmajı                               | İmaj Puanı (İP) | İşletmelerdeki İşgören Oranı (%) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|-----------------|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|   |                 | 1                                | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | Gen. |
| <b>Çok Olumsuz</b>                        | <b>1</b>        | 2,3                              | 13,4 | 1,7  | 5,3  | 4,2  | 10,8 | 5,7  | 10,8 | 14,6 | 3,5  | 6,7  |
| <b>Olumsuz</b>                            | <b>2</b>        | 16,3                             | 28,6 | 7,0  | 14,7 | 9,2  | 14,2 | 20,6 | 9,2  | 13,5 | 13,5 | 14,9 |
| <b>Kararsız</b>                           | <b>3</b>        | 20,9                             | 26,9 | 9,6  | 12,0 | 25,0 | 18,2 | 27,0 | 24,2 | 26,0 | 24,6 | 21,8 |
| <b>Olumlu</b>                             | <b>4</b>        | 51,0                             | 27,7 | 48,7 | 57,3 | 43,3 | 40,5 | 43,3 | 42,5 | 36,5 | 41,5 | 43,5 |
| <b>Çok Olumlu</b>                         | <b>5</b>        | 9,2                              | 3,4  | 33,0 | 10,7 | 18,3 | 16,2 | 3,5  | 13,3 | 9,4  | 17,0 | 13,2 |
| B. Kurumsal İmaj Ort. (KİO) ( $\bar{X}$ ) |                 | 3,48                             | 2,79 | 4,04 | 3,53 | 3,63 | 3,37 | 3,18 | 3,38 | 3,12 | 3,55 | 3,41 |

Tablo 3.9’daki genel kurum imajı sütununa göre, işgörenlerin (olumlu: %43,5 + çok olumlu: %13,2) %56,7’sindeki kurum imajının olumlu yönde olduğu; (olumsuz: %14,9 + çok olumsuz %6,7) %21,6’sında ise olumsuz yönde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin %21,8’inin ise, işletmeleriyle ilgili net bir imaja ya da yargıya sahip olmadıkları, “kararsızlık” gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İşletmeler bazında bakıldığında, genel kurum imajı ile ilgili olarak olumlu ya da çok olumlu değerlendirmesini yapan işgören oranının en yüksek olduğu üç işletme sırasıyla, %81,7 ile 3 nolu işletme, %68 ile 4 nolu işletme ve %61,6 ile 5 nolu işletmedir. Kurum imajı çok olumsuz ya da olumsuz olan işgören oranının en yüksek olduğu üç işletme ise, 2 nolu işletme (%42), 9 nolu işletme (%28,1) ve 7 nolu işletmedir (%26,3). Ayrıca araştırmaya katılan 4 işletmedeki işgörenlerin yaklaşık dörtte biri kurum imajı konusunda olumlu yada olumsuz bir değerlendirme yapamamış, kararsız kalmıştır. Bunlar, 7 nolu (%27,2), 2 nolu

(%26,9), 9 nolu (%26) ve 5 nolu (%25) işletmelerdir.

Tablo 3.9'a göre kurumsal imaj ortalaması olumlu sayılabilecek ( $\bar{X}$ :3,5 ve üzerindeki) işletmeler 3 (4,04), 5 (3,63), 10 (3,55) ve 4 (3,53) nolu işletmelerdir. Bu işletmelerin dışında kalan 6 işletmedeki işgörenlerin kurum imajı, olumlu düzeyin altında kalmıştır. Tüm işletmeler dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, işletmelerin işgörenlerindeki kurum imajı ortalaması (3,41) "kararsızım" ile "olumlu" düzeyinin arasında; ancak "kararsızlığa yakın bir değeri göstermektedir.

İşletmelerin işgörenlerinde varsaydıkları kurum imajını belirlemede, sekiz farklı yargı cümlesinden yararlanılmış ve bu yargı cümlelerine ilişkin yöneticilerin yanıtları Tablo 3.10'a dönüştürülmüştür.

**Tablo 3.10. İşletmelerin İşgörenlerinde Varsaydığı (Kurum İmajı Değişkenleri ile İlgili) Kurum İmajı**

| Yargı Cümleleri  | Yöneticiler |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Gen. |  |
|--|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
|  | 1           | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |      |  |
| <b>A. Kurumsal İmaj Değişkenleri</b>   |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1. İşletme, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.  | 4           | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4,60 |  |
| 2. İşgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.          | 4           | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4,10 |  |
| 3. Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.  | 4           | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4,40 |  |
| 4. İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. | 4           | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3,90 |  |
| 5. Yöneticiler, astlarının iş motivasyonunu ve işlemeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedirler.                                   | 4           | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4,10 |  |
| 6. Yöneticiler tutum ve davranışlarıyla astlarına işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmektedirler.                          | 3           | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4,20 |  |
| 7. Bu işletmenin bir üyesi olmak her kademedeki çalışana onur ve gurur verir.  | 5           | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4,50 |  |
| 8. İşletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörenleri memnun edecek niteliklere sahiptir.             | 4           | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4,10 |  |
| <b>A. Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması (<math>\bar{X}</math>)</b>   | 4,00        | 4,00 | 4,13 | 4,00 | 4,63 | 4,63 | 4,00 | 4,25 | 4,00 | 4,75 | 4,24 |  |



Tablo 3.10'daki kurum imajı değişkenlerinin genel ortalama değerleri sütununa göre, yöneticilerin kendilerine sunulan 8 yargıdan tümüne katıldıkları söylenebilir. Ortalamanın en yüksek olduğu değişkenler,  $\bar{x}$ : 4,60 ile birinci,  $\bar{x}$ : 4,50 ile yedinci ve  $\bar{x}$ :4,40 ile üçüncü sıradaki değişkenlerdir. Genel ortalama da bu durumu desteklemektedir ( $\bar{x}$ : 4,24).

Öte yandan işletmeler bazında değerlendirme yapıldığında da tüm işletmelerde yöneticilerin işgörenlerindeki varsayıldıkları kurum imaj değişkenleri ortalaması 4-5 aralığında, yani olumlu yöndedir. Ortalamanın en yüksek olduğu işletmeler 4,75 ile 10 nolu işletme ve 4,63 ile 5 ve 6 nolu işletmelerdir.

Yöneticilerin varsayıldıkları genel kurum imajına ilişkin değerler Tablo 3.11'de görölmektedir.

**Tablo 3.11. İşletmelerin İşgörenlerinde Varsayıldığı Genel Kurum İmajı**

| Kurum İmajı   | İmaj Puanı (İP) | İşgörenlerde Varsayılan Kurum İmajı |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Gen (%) |
|---|-----------------|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------|
|   |                 | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |         |
| Çok Olumsuz   | 1               |                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |         |
| Olumsuz   | 2               |                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |         |
| Kararsız  | 3               |                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |         |
| Olumlu  | 4               | 4                                   | 4 |   | 4 |   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 80      |
| Çok Olumlu  | 5               |                                     |   | 5 |   | 5 |   |   |   |   |    | 20      |
| <b>B. Varsayılan Kurumsal İmaj (<math>\bar{X}</math>)</b> |                 | 4                                   | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4,20    |

Tablo 3.11'deki genel kurum imajı sütununa göre, yöneticilerin %100'ü (%20 Çok olumlu + %80 Olumlu) işletmelerinde var olan kurum imajının olumlu yönde olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi yöneticiler, işgörenlerinde işletmeleriyle ilgili olarak oluşan kurum imajının olumlu yönde olduğunu düşünmektedir.

İşletmeler bazında değerlendirildiğinde, varsayılan genel kurum imajının en yüksek olduğu işletmeler 3 ve 5 nolu işletmelerdir (5: Çok Olumlu). Diğer işletmelerde ise olumlu yönde bir değerlendirme yapılmıştır (4:Olumlu). İşletmeler bir arada değerlendirildiğinde ise varsayılan kurumsal imaj ortalamasının 4,20 olduğu görölmektedir.

İşgörenlerdeki kurumsal imaj ile varsayılan kurumsal imajın işletmeler bazında karşılaştırması Tablo 3.12'de görülmektedir.

**Tablo 3.12. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ile Varsayılan Kurumsal İmajın İşletmeler Bazında Karşılaştırılması**

| İşletmeler          | İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj          |                                       | İşgörenlerde Varsayılan Kurumsal İmaj |                       | Fark                   |                       |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
|                     | KİDO <sup>(*)</sup><br>A( $\bar{X}$ ) | KİO <sup>(**)</sup><br>B( $\bar{X}$ ) | KİDO<br>A( $\bar{X}$ )                | KİO<br>B( $\bar{X}$ ) | KİDO<br>A( $\bar{X}$ ) | KİO<br>B( $\bar{X}$ ) |
| 1                   | 3,47                                  | 3,48                                  | 4,00                                  | 4,00                  | -0,53                  | -0,52                 |
| 2                   | 2,98                                  | 2,79                                  | 4,00                                  | 4,00                  | -1,02                  | -1,21                 |
| 3                   | 3,61                                  | 4,04                                  | 4,13                                  | 5,00                  | -0,52                  | -0,96                 |
| 4                   | 3,47                                  | 3,53                                  | 4,00                                  | 4,00                  | -0,53                  | -0,47                 |
| 5                   | 3,42                                  | 3,63                                  | 4,63                                  | 5,00                  | -1,21                  | -1,37                 |
| 6                   | 3,28                                  | 3,37                                  | 4,63                                  | 4,00                  | -1,35                  | -0,63                 |
| 7                   | 3,28                                  | 3,18                                  | 4,00                                  | 4,00                  | -0,72                  | -0,82                 |
| 8                   | 3,45                                  | 3,38                                  | 4,25                                  | 4,00                  | -0,80                  | -0,62                 |
| 9                   | 3,29                                  | 3,12                                  | 4,00                                  | 4,00                  | -0,71                  | -0,88                 |
| 10                  | 3,45                                  | 3,55                                  | 4,75                                  | 4,00                  | -1,30                  | -0,45                 |
| Genel ( $\bar{X}$ ) | 3,37                                  | 3,41                                  | 4,24                                  | 4,20                  | -0,87                  | -0,79                 |

(\*) KİDO: Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması

(\*\*) KİO: Kurumsal İmaj Ortalaması

Tablo 3.12'deki var olan ve varsayılan kurum imajı ile ilgili genel fark satırına bakıldığında, kurumsal imaj değişkenleri ortalamaları açısından var olan ve varsayılan kurum imajı arasında 0,87'lik bir olumsuz bir farkın bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde genel kurum imajı ortalamaları ile ilgili olarak da var olan ve varsayılan imaj arasında olumsuz bir fark bulunmaktadır (0,79).

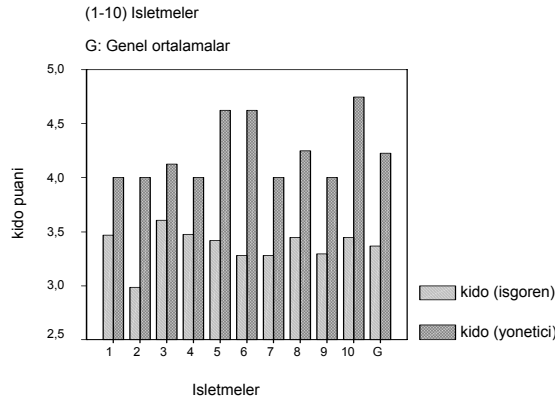
İşletmeler bazında bakıldığında, kurumsal imaj değişkenleri ile ilgili var olan ve varsayılan kurumsal imaj arasında tüm işletmelerde olumsuz farklar bulunmaktadır. Başka bir deyişle yöneticiler, kurumsal imaj değişkenleri açısından işgörenlerdeki kurum imajının daha olumlu olduğunu düşünmektedirler. Kurumsal imaj değişkenleri ortalamaları açısından farkın en fazla olduğu işletmeler; 1,35'lik olumsuz farkla 6 nolu işletme, 1,30'luk olumsuz farkla 10 nolu işletme ve 1,21'lik farkla 5 nolu işletmedir. Farkın en az olduğu işletmeler ise, 3 nolu işletme (-0,52) ve 1 ve 4 nolu işletmelerdir (-0,53).

İşgörenlerdeki kurumsal imaj ile varsayılan kurumsal imaj arasında da tüm işletmelerde olumsuz farkların olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal imaj ortalamaları açısından farkın en fazla olduğu işletmeler; 1,37'lik olumsuz farkla

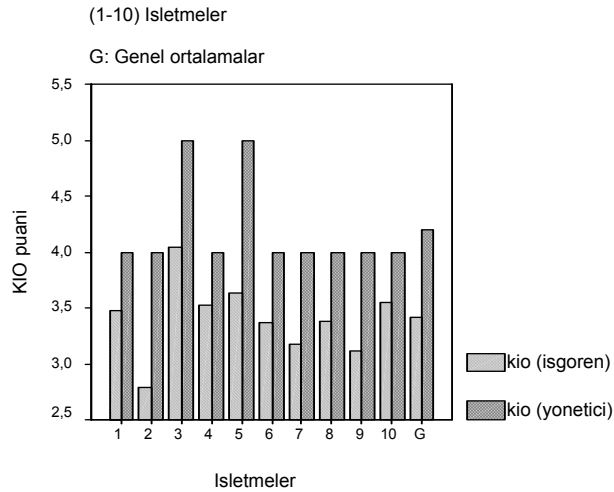
5 nolu işletme, 1,21 olumsuz farkla 2 nolu işletme ve 0,96'lık olumsuz farkla 3 nolu işletmedir. Farkın en az olduğu işletmeler ise, 10 nolu işletme (-0,45), 4 nolu işletme (-0,47) ve 1 nolu işletmedir (-0,52).

Kurumsal imaj değişkenleri ve kurumsal imaj ortalamalarına ilişkin işgörenlerin ve yöneticilerin ortalamaları arasındaki fark Grafik 3.1 ve Grafik 3.2'de açıkça görülmektedir.

**Grafik 3.1. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Değişkenleri Algılaması ile Varsayılan Kurumsal İmajın İşletmeler Bazında Karşılaştırılması**



**Grafik 3.2. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ile Varsayılan Kurumsal İmajın İşletmeler Bazında Karşılaştırılması**



Tablo 3.13'de kurumsal imaj değişkenlerine ilişkin işgörenlerden alınan yanıtların ortalama puanları, yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamaları ve ortalamalar arasındaki farklar görülmektedir.

**Tablo 3.13. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırmalı Görünümü**

| Yargı Cümleleri  | İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj | Varsayılan Kurumsal İmaj | Fark ( $\bar{X}$ ) |
|--|------------------------------|--------------------------|--------------------|
| A. Kurumsal İmaj Değişkenleri  | İşgörenler( $\bar{X}$ )      | Yöneticiler( $\bar{X}$ ) |                    |
| 1. İşletme, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.  | 3,76                         | 4,60                     | -0,84              |
| 2. İşgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.          | 3,43                         | 4,10                     | -0,67              |
| 3. Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.  | 2,82                         | 4,40                     | -1,58              |
| 4. İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. | 3,20                         | 3,90                     | -0,70              |
| 5. Yöneticiler, astlarının iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedirler.                                  | 3,35                         | 4,10                     | -0,75              |
| 6. Yöneticiler tutum ve davranışlarıyla astlarına işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmektedirler.                          | 3,59                         | 4,20                     | -0,61              |
| 7. Bu işletmenin bir üyesi olmak her kademedeki çalışana onur ve gurur verir.  | 3,73                         | 4,50                     | -0,77              |
| 8. İşletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörenleri memnun edecek niteliklere sahiptir.             | 3,07                         | 4,10                     | -1,03              |
| A. Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması ( $\bar{X}$ )   | 3,37                         | 4,24                     | -0,87              |
| B. Kurumsal İmaj   | 3,41                         | 4,20                     | -0,79              |

Tablodan görüldüğü gibi, kurumsal imaj değişkenlerinin tümünde işgörenlerdeki kurumsal imajla, yöneticilerin varsaydıkları kurumsal imaj arasında olumsuz fark bulunmaktadır. Farkın en yüksek olduğu 3 değişken sırasıyla, 1,58'lik olumsuz farkla üçüncü sıradaki değişken, 1,03'lük olumsuz farkla sekizinci sıradaki değişken ve 0,84'lük olumsuz farkla birinci sıradaki değişkendir. Bu üç değişkenle ilgili farkın bu kadar yüksek olmasının nedenleri, konaklama sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalarla açıklanabilir. Örneğin Taner (1993), büyük otellerde yönetim biçimleri ve personel üzerine etkileri konulu çalışmasında, “çalışanların aldıkları ücret ve işlerinde terfi imkanlarından önemli ölçüde hoşnutsuzluk duyduklarını” belirlemiştir. Ayrıca aynı çalışmada, “iş yükünün çok olması ve rahatsız edici çalışma şartları” ile ilgili de hoşnutsuzlukların olduğu belirlenmiştir. Benzer bir araştırma Birdir (2001:74-75) tarafından da yapılmış ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada, “tatminkar ücret”, “iyi çalışma ortamı”, “iş güvenliği” ve “ilerleme ve gelişme olanakları”nın otellerde çalışan işgörenler tarafından en önemli motivasyon faktörleri olarak değerlendirildikleri ve bu faktörlerle ilgili olarak sektörde sorunların olduğu belirtilmektedir. Akıncı (2002:1-25) tarafından yapılan çalışmada da, bu durum desteklenmektedir. Araştırma kapsamında,

kurumsal imaj değişkenleri ile ilgili yapılan değerlendirmelerden üçüncü, sekizinci ve birinci sıradaki değişkenlerle ilgili olarak sektörde geçmişten bu yana işgörenler açısından sorunların bulunduğu ve bunların halen işletme yönetimlerince çözümlenmediği görülmektedir. Bunun iki temel nedeni olabilir; ya işletme yönetimleri bu tip konularda işgörenlerinin ne düşündüklerini gerçekten bilmiyorlar, ya da bilgi sahibi olmalarına rağmen bu konularda gerekli önlemleri almıyorlar. Bu çalışmadan bu konuyla ilgili olarak çıkarılabilecek sonuç, işletme yönetimlerinin bu tip konularda işgörenlerinin ne düşündüklerini bilmiyor olmaları yönündedir. Yukarıda belirtilen üç değişken ile ilgili olarak var olan ve varsayılan kurumsal imaj arasındaki farkların yüksek olması bunu desteklemektedir. Bu da konaklama işletmelerindeki özellikle tanıma işlevi boyutunda etkinliklerinin düşük olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda işletmelerde, iyileştirme boyutunda da gerekli tedbirlerin alınmadığı söylenebilir.

Farkın en az olduğu değişkenler ise sırasıyla, altıncı (0,61), ikinci (0,67) ve dördüncü (0,70) sıradaki değişkenlerdir. Farkın az olmasının temel nedeni, yöneticilerin tüm değişkenler arasında bu üç değişkene en düşük değerleri vermeleridir. Bu üç değişkenle ilgili yöneticilerin varsaydıkları ortalama, kurumsal imaj değişkenleri ortalaması olan 4,24'ün altında kalmaktadır. Başka bir deyişle yöneticiler, bu üç değişken konusunda işletmelerinde olumlu sayılabilecek bir çaba gösterilmediğinin bilincindedirler. Ayrıca, yöneticiler kişisel değerlendirmeleri ve gözlemleriyle, düzenli bir imaj araştırması yapılmassa da, işgörenlerinin iş gereklerine uygun olup olmadıklarını, işgörenlerinin görüşlerini almaya dönük anket gibi çalışmaların yapıp yapılmadığını ya da özellikle kendilerinin astlarına nasıl davrandıklarını tahmin edebilirler.

### 3.5.3. Kurumsal İmaj Değişkenleri ile İlgili Var Olan ve Varsayılan Farkların Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.13'deki fark sütunundaki değerlerin anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları aşağıda görülmektedir.

#### 3.5.3.1. Kurumsal İmaj Değişkeni A1'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

"İşletme işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlâkî sorumluluklarını yerine getirmektedir" yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörenlere ait ortalama değer 3,76 iken yöneticilerin ortalama değeri 4,60'dır. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 0,84'dür. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.14. Kurumsal İmaj Değişkeni A1 ile İlgili Bağımsız t Testi

#### Group Statistics

| KADEME     | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|----|------|----------------|-----------------|
| A1 işgören | 10 | 3,76 | ,296           | ,094            |
| yönetici   | 10 | 4,60 | ,516           | ,163            |

#### Independent Samples Test

|    |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|----|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|    |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|    |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| A1 | Equal variances assumed     | 15,036                                  | ,001 | -4,445                       | 18     | ,000            | -,84            | ,188                  | -1,233                                    | -,441 |
|    | Equal variances not assumed |   |      | -4,445                       | 14,349 | ,001            | -,84            | ,188                  | -1,240                                    | -,434 |

### 3.5.3.2. Kurumsal İmaj Değişkeni A2'ye İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

“İşgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir” yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörelere ait ortalama değer 3,43 iken yöneticilerin ortalama değeri 4,10'dur. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 0,67'dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.15. Kurumsal İmaj Değişkeni A2 ile İlgili Bağımsız t Testi**

#### Group Statistics

| KADEME     | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|----|------|----------------|-----------------|
| A2 işgören | 10 | 3,43 | ,420           | ,133            |
| yönetici   | 10 | 4,10 | ,568           | ,180            |

#### Independent Samples Test

|    |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|----|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|    |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|    |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| A2 | Equal variances assumed     | ,182                                    | ,675 | -2,983                       | 18     | ,008            | -,67            | ,223                  | -1,135                                    | -,197 |
|    | Equal variances not assumed |   |      | -2,983                       | 16,580 | ,009            | -,67            | ,223                  | -1,138                                    | -,194 |

### 3.5.3.3. Kurumsal İmaj Değişkeni A3'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

“Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır” yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörelere ait ortalama değer 2,82 iken yöneticilerin ortalama değeri 4,40'dır. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 1,58'dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.16. Kurumsal İmaj Değişkeni A3 ile İlgili Bağımsız t Testi

#### Group Statistics

| KADEME     | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|----|------|----------------|-----------------|
| A3 işgören | 10 | 2,82 | ,288           | ,091            |
| yönetici   | 10 | 4,40 | ,516           | ,163            |

#### Independent Samples Test

|                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |        |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| A3 Equal variances assumed  | 19,752                                  | ,000 | -8,431                       | 18     | ,000            | -1,58           | ,187                  | -1,970                                    | -1,184 |
| Equal variances not assumed |   |      | -8,431                       | 14,118 | ,000            | -1,58           | ,187                  | -1,978                                    | -1,176 |



### 3.5.3.4. Kurumsal İmaj Değişkeni A4'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

“İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır” yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörene ait ortalama değer 3,20 iken yöneticilerin ortalama değeri 3,90'dır. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 0,70'dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.17. Kurumsal İmaj Değişkeni A4 ile İlgili Bağımsız t Testi

#### Group Statistics

| KADEME     | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|----|------|----------------|-----------------|
| A4 işgören | 10 | 3,20 | ,343           | ,109            |
| yönetici   | 10 | 3,90 | ,738           | ,233            |

#### Independent Samples Test

|    |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|----|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|    |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|    |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| A4 | Equal variances assumed     | 2,395                                   | ,139 | -2,712                       | 18     | ,014            | -,70            | ,257                  | -1,239                                    | -,157 |
|    | Equal variances not assumed |   |      | -2,712                       | 12,725 | ,018            | -,70            | ,257                  | -1,255                                    | -,141 |

### 3.5.3.5. Kurumsal İmaj Değişkeni A5'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

“Yöneticiler, astlarının iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedirler” yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörelere ait ortalama değer 3,35 iken yöneticilerin ortalama değeri 4,10'dur. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 0,75'dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.18. Kurumsal İmaj Değişkeni A5 ile İlgili Olarak Bağımsız t Testi**

#### Group Statistics

| KADEME      | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|------|----------------|-----------------|
| A5 işgören  | 10 | 3,35 | ,321           | ,101            |
| A5 yönetici | 10 | 4,10 | ,738           | ,233            |

#### Independent Samples Test

|                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| A5                          | 3,257                                   | ,088 | -2,956                       | 18     | ,008            | -,75            | ,254                  | -1,287                                    | -,217 |
| Equal variances not assumed |   |      | -2,956                       | 12,284 | ,012            | -,75            | ,254                  | -1,305                                    | -,199 |

### 3.5.3.6. Kurumsal İmaj Değişkeni A6'ya İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

Yöneticiler tutum ve davranışlarıyla astlarına işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmektedirler” yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörene ait ortalama değer 3,59 iken yöneticilerin ortalama değeri 4,20'dir. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 0,61'dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.19. Kurumsal İmaj Değişkeni A6 ile İlgili Bağımsız t Testi

#### Group Statistics

| KADEME      | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|------|----------------|-----------------|
| A6 işgören  | 10 | 3,59 | ,166           | ,053            |
| A6 yönetici | 10 | 4,20 | ,632           | ,200            |

#### Independent Samples Test

|    |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|----|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|    |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|    |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| A6 | Equal variances assumed     | 8,234                                   | ,010 | -2,930                       | 18     | ,009            | -,61            | ,207                  | -1,040                                    | -,172 |
|    | Equal variances not assumed |   |      | -2,930                       | 10,241 | ,015            | -,61            | ,207                  | -1,065                                    | -,147 |

### 3.5.3.7. Kurumsal İmaj Değişkeni A7'ye İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

“Bu işletmenin bir üyesi olmak her kademedeki çalışana onur ve gurur verir” yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörene ait ortalama değer 3,73 iken yöneticilerin ortalama değeri 4,50'dir. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 0,77'dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.20. Kurumsal İmaj Değişkeni A7 ile İlgili Bağımsız t Testi**

#### Group Statistics

|    | KADEME   | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----|----------|----|------|----------------|-----------------|
| A7 | işgören  | 10 | 3,73 | ,225           | ,071            |
|    | yönetici | 10 | 4,50 | ,527           | ,167            |

#### Independent Samples Test

|    |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |       |
|----|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|-------|
|    |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |       |
|    |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       |   | Lower | Upper |
| A7 | Equal variances assumed     | 45,599                                  | ,000 | -4,231                       | 18     | ,001            | -,77            | ,181                  | -1,148                                    | -,386 |       |
|    | Equal variances not assumed |   |      | -4,231                       | 12,185 | ,001            | -,77            | ,181                  | -1,161                                    | -,373 |       |

### 3.5.3.8. Kurumsal İmaj Değişkeni A8'e İlişkin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

“İşletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörenleri memnun edecek niteliklere sahiptir” yargısına ilişkin işgörenlerden alınan yanıtlar ile yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında olumsuz yönde fark bulunmaktadır. İşgörelere ait ortalama değer 3,07 iken yöneticilerin ortalama değeri 4,10'dur. Bu kurumsal değişken ile ilgili varsayılan ve var olan kurumsal imaj arasındaki fark 1,03'dür. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.21. Kurumsal İmaj Değişkeni A8 ile İlgili Bağımsız t Testi**

#### Group Statistics

|    | KADEME   | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----|----------|----|------|----------------|-----------------|
| A8 | işgören  | 10 | 3,07 | ,283           | ,090            |
|    | yönetici | 10 | 4,10 | ,568           | ,180            |

#### Independent Samples Test

|    |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|----|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|    |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|    |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| A8 | Equal variances assumed     | 1,086                                   | ,311 | -5,159                       | 18     | ,000            | -1,03           | ,201                  | -1,456                                    | -,614 |
|    | Equal variances not assumed |   |      | -5,159                       | 13,220 | ,000            | -1,03           | ,201                  | -1,468                                    | -,602 |

### 3.5.3.9. Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması ile Varsayılan Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalamasının Karşılaştırılması

İşgörenlerdeki kurumsal imaj değişkenleri ile varsayılan kurumsal imaj değişkenleri ortalaması arasında olumsuz fark bulunmaktadır. İşgörene ait genel ortalama değer 3,37 iken yöneticilerin genel ortalama değeri 4,24'dür. Varsayılan ve varolan kurumsal imaj değişkenleri ortalamaları arasındaki fark 0,87'dir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.22. Kurumsal İmaj Değişkenleri Ortalaması ile İlgili Bağımsız t Testi

#### Group Statistics

|   | KADEME   | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----------|----|------|----------------|-----------------|
| A | işgören  | 10 | 3,37 | ,171           | ,054            |
|   | yönetici | 10 | 4,24 | ,309           | ,098            |

#### Independent Samples Test

|   |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|---|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|   |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|   |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| A | Equal variances assumed     | 5,539                                   | ,030 | -7,771                       | 18     | ,000            | -,87            | ,112                  | -1,102                                    | -,633 |
|   | Equal variances not assumed |   |      | -7,771                       | 14,046 | ,000            | -,87            | ,112                  | -1,107                                    | -,628 |

### 3.5.3.10. İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj ve Varsayılan Kurumsal İmajın Karşılaştırılması

Kurumsal imaj ortalamaları incelendiğinde varolan ve varsayılan kurumsal imaj arasında olumsuz fark bulunmaktadır. İşgörenlerin KİO puanı 3,41 (olumlu düzeyin altında) iken işgörenlerde varsayılan KİO puanı 4,20'dir (olumlu düzeyde). Varsayılan ve var olan KİO puanları arasındaki fark 0,79'dur (Tablo 3.11). Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bulunan anlamlılık düzeyinin (sig.) 0,05'ten küçük olması, söz konusu negatif farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.23. İşgörenlerdeki Genel Kurumsal İmaja İlişkin Bağımsız t Testi

#### Group Statistics

| KADEME     | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|----|------|----------------|-----------------|
| B işgören  | 10 | 3,41 | ,335           | ,106            |
| B yönetici | 10 | 4,20 | ,422           | ,133            |

#### Independent Samples Test

|                               | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|-------------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|                               | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                               |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| B Equal variances assumed     | ,583                                    | ,455 | -4,658                       | 18     | ,000            | -,79            | ,170                  | -1,151                                    | -,435 |
| B Equal variances not assumed |   |      | -4,658                       | 17,118 | ,000            | -,79            | ,170                  | -1,152                                    | -,434 |

**Buna göre işgörenlerdeki kurum imajı, yöneticilerin varsayıdığı ölçüde olumlu değildir. Bu veriler doğrultusunda Hipotez 1 kabul edilmiştir.**

### 3.5.4. İşgörenlerdeki Kurumsal İmajın İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi

İşgörenlerin işletmeleri ile ilgili algılamalarının hedef kitle ile olan ilişkilerine yansıyor yansımadığını belirleyebilmek için tanımlayıcı analizlerden yararlanılmıştır.

Tablo 3.24. İşgörenlerin Kurum İmajı Algısının Hedef Kitle ile Olan İlişkilerine Etkisi

| Kurum İmajı İş İlişkilerine Yansıyor | İşgören Oranı (%) |            |            |           |            |            |            |            |           |             |                |
|--------------------------------------|-------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-------------|----------------|
|                                      | O1 (n=239)        | O2 (n=119) | O3 (n=115) | O4 (n=75) | O5 (n=120) | O6 (n=148) | O7 (n=141) | O8 (n=120) | O9 (n=96) | O10 (n=171) | Genel (n=1344) |
| ▪ Hayır                              | 32,6              | 29,4       | 27,0       | 24,0      | 15,0       | 29,0       | 25,5       | 35,0       | 34,4      | 45,6        | 30,6           |
| ▪ Kararsız                           | 7,1               | 10,9       | 14,8       | 6,7       | 14,2       | 10,8       | 8,5        | 13,3       | 27,1      | 12,9        | 12,0           |
| ▪ Evet                               | 60,3              | 59,7       | 58,2       | 69,3      | 70,8       | 60,2       | 66,0       | 51,7       | 38,5      | 41,5        | 57,4           |
| Toplam                               | 100               | 100        | 100        | 100       | 100        | 100        | 100        | 100        | 100       | 100         | 100            |

▪ Tablo 3.24’de görüldüğü gibi 10 işletmeden 6’sındaki işgörenlerin %51,7-%70,8’i işletmeleri ile ilgili olarak kendilerindeki kurumsal imajın hedef kitle ile olan ilişkilerini etkilediğini belirtmiştir.

▪ Kurumsal imaj algısını hedef kitle ile olan ilişkilerine yansıtan işgören oranı en yüksek üç işletmeden birinci sıradaki %70’8 ile 5 nolu işletme; ikinci sıradaki %69,3 ile 4 nolu işletme ve %66 ile 7 nolu işletmedir.

▪ Kurumsal imaj algısını hedef kitle ile olan ilişkilerine yansıtan işgören oranı en düşük üç işletmeden birinci sıradaki %38,5 ile 9 nolu işletme; ikinci sıradaki %41,5 ile 10 nolu işletme ve %51,7 ile 8 nolu işletmedir.

▪ Tablo 3.24’ün en sağındaki genel işgören oranları sütununa göre, araştırma kapsamındaki işgörenlerin %57,4’ü işletmeleri ile ilgili olarak kendilerinde oluşan kurumsal imajın hedef kitle ile olan ilişkilerini etkilediğini belirtmektedir. Etkilemediğini belirtenlerin oranı ise %30’6’dır.

▪ Yukarıdaki sonuçlar Tablo 3.8 ve 3.9’un sonuçlarıyla birleştirildiğinde, araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan işgörenlerin, olumsuz olmayan ancak olumlu olduğu da söylenemeyecek (nötr) bir kurum imajına sahip oldukları ve sahip olunan bu imajın işgörenlerin hedef kitle ile olan iş ilişkilerine yansıttığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin işgörenlerinde olumlu bir imaj yaratamadıkları açıktır. Dolayısıyla işgörenlerin iş ilişkileri sırasında hedef kitleye bu durumun yansması ve hedef kitlede işletme ile ilgili olumsuz bir kurum imajı oluşturması söz konusudur.

***Bu veriler doğrultusunda “işletmelerdeki işgörenlerin kurum imajı algısı, hedef kitle ile olan ilişkilerini etkilemektedir” biçimindeki Hipotez 2 kabul edilmiştir.***



### 3.5.5. İşletmelerdeki Halkla İlişkiler Uygulamaları ve İşgörenlerindeki Kurumsal İmaj

İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.25. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliği

| HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI                          | İşletmeler  |             |             |             |             |             |             |           |           |            | Genel % |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|------------|---------|
|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8         | 9         | 10         |         |
| <b>Hİ'DEN SORUMLU BİRİM</b>                            |             |             |             |             |             |             |             |           |           |            |         |
| Yok  |             | X           |             |             |             |             | X           |           | X         |            | 30      |
| Başka birim adı altında                                | X           |             | X           | X           | X           | X           |             | X         |           | X          | 70      |
| Halkla ilişkiler adı altında                           |             |             |             |             |             |             |             |           |           |            | -       |
| <b>Toplam Etki Puanı</b>                               | <b>3</b>    | <b>1</b>    | <b>3</b>    | <b>3</b>    | <b>3</b>    | <b>3</b>    | <b>1</b>    | <b>3</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>   |         |
| <b>HEDEF KİTLE</b>                                     |             |             |             |             |             |             |             |           |           |            |         |
| -Müşteriler  | X           |             | X           |             |             | X           |             | X         |           |            | 40      |
| -Komşu işletmeler                                      |             |             | X           | X           |             |             |             |           |           |            | 20      |
| -Tamamlayıcı işletmeler ve araçlar                     |             |             | X           | X           |             |             |             |           |           |            | 20      |
| -Yerel birlikler                                       |             |             |             | X           |             |             |             |           |           |            | 10      |
| -Kamu kuruluşları                                      |             |             |             | X           |             |             |             |           |           |            | 10      |
| -Yerel halk  |             | X           |             |             |             |             |             |           |           |            | 10      |
| -Yanıt Yok   |             |             |             |             | X           |             | X           |           | X         | X          | 40      |
| <b>Toplam Etki Puanı</b>                               | <b>2</b>    | <b>2</b>    | <b>4</b>    | <b>5</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>   |         |
| <b>TANIMA ARAŞTIRMALARI</b>                            |             |             |             |             |             |             |             |           |           |            |         |
| -Müşterilere yönelik                                   | X           |             | X           |             | X           | X           |             | X         | X         |            | 60      |
| -Araştırma Yok   |             | X           |             | X           |             |             | X           |           |           | X          | 40      |
| <b>Toplam Etki Puanı</b>                               | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b>   |         |
| <b>İYİLEŞTİRME</b>                                     |             |             |             |             |             |             |             |           |           |            |         |
| -İşletmede düzenlenen seminerler                       |             |             |             | X           |             |             | X           |           | X         |            | 30      |
| -İşletme dışındaki seminerler, konferanslar ve kurslar |             |             | X           | X           |             |             |             |           | X         |            | 30      |
| - Personel çayı, yemeği gibi top.                      | X           | X           | X           | X           | X           | X           | X           |           | X         | X          | 90      |
| - Yanıt Yok  |             |             |             |             |             |             |             | X         |           |            | 10      |
| <b>Toplam Etki Puanı</b>                               | <b>2</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>    | <b>2</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>1</b>  | <b>4</b>  | <b>2</b>   |         |
| <b>DUYURMA ARAÇLARI</b>                                |             |             |             |             |             |             |             |           |           |            |         |
| -İşletme dergisi                                       |             |             |             |             |             |             |             |           |           | X          | 10      |
| -El kitabı   | X           |             | X           |             |             |             | X           |           |           | X          | 40      |
| -Duyuru panosu   | X           |             | X           |             | X           |             | X           |           | X         | X          | 60      |
| -Bülten  |             |             |             |             |             |             |             |           | X         |            | 10      |
| -Web sayfası   |             | X           |             |             |             |             |             | X         |           |            | 20      |
| - Yanıt Yok  |             |             |             | X           |             | X           |             |           |           |            | 20      |
| <b>Toplam Etki Puanı</b>                               | <b>3</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>3</b>    | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>   |         |
| <b>TANITMA ARAÇLARI</b>                                |             |             |             |             |             |             |             |           |           |            |         |
| -Basın toplantıları                                    |             |             |             | X           |             |             | X           |           |           |            | 20      |
| -Basın bültenleri                                      |             |             | X           | X           |             | X           | X           |           |           |            | 40      |
| -Gazete/dergi makalesi                                 | X           | X           | X           | X           | X           |             | X           |           |           | X          | 70      |
| -Törenler  |             |             |             |             |             |             | X           |           |           | X          | 20      |
| -Basın gezisi  | X           |             | X           |             |             |             |             |           |           |            | 20      |
| -Röportaj  | X           |             | X           | X           |             |             |             |           |           |            | 30      |
| -Web sitesi  | X           | X           | X           | X           | X           | X           |             | X         |           |            | 70      |
| -Ziyaretler  | X           |             | X           | X           | X           | X           |             |           |           | X          | 60      |
| - Yanıt Yok  |             |             |             |             |             |             |             |           | X         |            | 10      |
| <b>Toplam Etki Puanı</b>                               | <b>5</b>    | <b>3</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>4</b>    | <b>4</b>    | <b>4</b>    | <b>2</b>  | <b>1</b>  | <b>4</b>   |         |
| <b>Genel Toplam Etki Puanı</b>                         | <b>17</b>   | <b>11</b>   | <b>20</b>   | <b>19</b>   | <b>14</b>   | <b>14</b>   | <b>13</b>   | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>15</b>  |         |
| <b>Ortalama Etki Puanı (<math>\bar{X}</math>)</b>      | <b>2,83</b> | <b>1,83</b> | <b>3,33</b> | <b>3,16</b> | <b>2,33</b> | <b>2,33</b> | <b>2,16</b> | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>2,5</b> |         |

▪ Tablo 3.25'den görüldüğü gibi, halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinlikleri açısından 4 işletme (1, 3, 4 ve 10 nolu işletmeler) orta düzeyde ( $\bar{X}$ :2,5-3,33); geriye kalan 6 işletme ise zayıf düzeydedir ( $\bar{X}$ :1,83-2,33).

▪ İşletmelerin hiçbirinde halkla ilişkiler adı altında ayrı bir birim bulunmamaktadır. İşletmelerin %70'inde bu halkla ilişkiler faaliyetleri başka birim altında yürütülmektedir. İşletmelerin %30'unda ise bu faaliyetler başka bir birimin sorumluluk alanına dahi sokulmamıştır.

▪ Hedef kitle tanımlamalarına bakıldığında, müşterileri hedef kitle olarak gören işletmelerin oranının %40; komşu işletmeleri hedef kitle olarak görenlerin oranının %20; tamamlayıcı işletmeler ve aracıları hedef kitle olarak görenlerin oranının %10; kamu kuruluşlarını hedef kitle olarak görenlerin oranının %10 ve yerel halkı hedef kitle olarak görenlerin oranının %10 olduğu görülmektedir.

▪ Tanıma işlevi boyutunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, işletmelerin %60'ının tanıma araştırması yaptığı; ancak sadece müşterilerin araştırıldığı görülmektedir. İşletmelerin %40'ı ise tanıma işlevi boyutunda herhangi bir araştırma yapmamaktadır.

▪ İyileştirme işlevi kapsamında işletmeler tarafından yapılan en önemli çalışma, %90'la personel çayı, yemeği gibi toplantılardır. Bunun dışında işletmelerin %30'u, işletme içi veya dışı seminerlerden, konferanslardan ve kurslardan yararlanmaktadır.

▪ Etkinliklerle tanıtma işlevi boyutunda, işletmelerin %70'i web sitesi ve gazete/dergi makalesinden, %60'ı ziyaretlerden, %40'ı basın bültenlerinden, %30'u röportajlardan, %20'si basın toplantıları, törenler ve basın gezileri gibi araçlardan yararlanmaktadır. Diğer işlevler düşünüldüğünde işletmeler tarafından belki de en fazla üzerinde durulan halkla ilişkiler işlevinin, etkinliklerle tanıtma işlevi olduğu görülmektedir.

▪ Duyurma işlevi kapsamında, işletmeler tarafından en çok kullanılan duyurma aracının, %60'la duyuru panosu olduğu; bunun dışında %40'la el kitabının, %20 ile web sayfasının, %10'la işletme dergisi ve bültenlerin kullanıldığı anlaşılmaktadır.

▪ Konaklama işletmelerinin halkla ilişkiler uygulamaları genel olarak değerlendirildiğinde, hedef kitlenin tanımlanması, tanıma amaçlı etkinlikler ve iyileştirme çabalarında yetersizlikler bulunmaktadır. İyileştirme ve duyurma çabaları açısından diğer halkla ilişkiler işlevlerine göre etkinliğin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

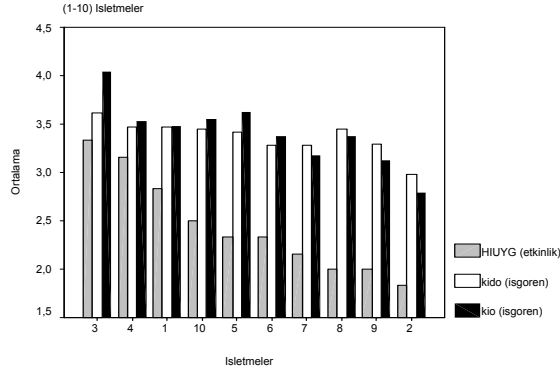
İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği ile işgörenlerindeki kurumsal imajın karşılaştırmalı görünümü aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.26. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliği ve İşgörenlerindeki Kurumsal İmajın Karşılaştırmalı Görünümü**

| İşletmeler | Halkla ilişkiler Uygulamalarındaki Etkinlik Puanı ( $\bar{X}$ ) | İşgörenlerdeki      |                    |
|------------|---|---------------------|--------------------|
|            |   | KİDO A( $\bar{X}$ ) | KİO B( $\bar{X}$ ) |
| O3         | 3,33  | 3,61                | 4,04               |
| O4         | 3,16  | 3,47                | 3,53               |
| O1         | 2,83  | 3,47                | 3,48               |
| O10        | 2,50  | 3,45                | 3,55               |
| O5         | 2,33  | 3,42                | 3,63               |
| O6         | 2,33  | 3,28                | 3,37               |
| O7         | 2,16  | 3,28                | 3,18               |
| O8         | 2,0   | 3,45                | 3,38               |
| O9         | 2,0   | 3,29                | 3,12               |
| O2         | 1,83  | 2,98                | 2,79               |

Tablo 3.26'dan da görüldüğü gibi, işletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinlik puanları ile işgörenlerindeki kurumsal imaj değişkenleri ortalamaları ve kurumsal imaj ortalamaları arasında bir ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinlik puanları genel olarak yükseldikçe işgörenlerindeki kurumsal imaj değişkenleri ortalamaları ve kurumsal imaj ortalamaları da yükselmektedir. Halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinlik ile işgörenlerdeki imajın karşılaştırmalı görünümü Grafik 3.3'de de görülmektedir.

**Grafik 3.3. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliği ve İşgörenlerindeki Kurumsal İmajın Grafikselsel Görünümü**



İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği ile kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak da ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.27. İşletmelerin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinlikleri ile İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Arasındaki İlişkiler**

**Correlations**

|       |                     | B      | HIUYG  |
|-------|---------------------|--------|--------|
| B     | Pearson Correlation | 1,000  | ,816** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,      | ,004   |
|       | N                   | 10     | 10     |
| HIUYG | Pearson Correlation | ,816** | 1,000  |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,004   | ,      |
|       | N                   | 10     | 10     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamaları (Hİ UYG) ile kurumsal imaj arasında (Kİ) bir ilişkinin olup olmadığını belirleyebilmek için öncelikle anlamlılık düzeyine (sig.) bakmak gerekmektedir. Bu değerin daha önce test istatistiği olarak kabul edilmiş olan 0,05 düzeyinin altında olması değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, değerin negatif ya da pozitif olması ise ilişkinin doğru ya da ters yönde olduğunu ortaya koyar. Bu noktada, korelasyon analizi sonuçlarına göre bu iki değişken arasında pozitif yönde 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Buna göre “işletmelerin, halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği ile işgörenlerindeki kurum imajı arasında pozitif bir ilişki vardır” biçimindeki Hipotez 3 kabul edilmiştir.**

İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamaları (Hİ UYG) ile kurumsal imaj (Kİ) arasında bir neden sonuç ilişkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda görülmektedir.

**Tablo 3.28. İşletmelerdeki Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Etkinliğin İşgörenlerdeki Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi)**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,816 <sup>a</sup> | ,666     | ,624              | ,2056                      |

a. Predictors: (Constant), HIUYG

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | ,675           | 1  | ,675        | 15,963 | ,004 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | ,338           | 8  | 4,228E-02   |        |                   |
|       | Total      | 1,013          | 9  |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), HIUYG

b. Dependent Variable: B

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 2,086                       | ,336       |                           | 6,206 | ,000 |
|       | HIUYG      | ,539                        | ,135       | ,816                      | 3,995 | ,004 |

a. Dependent Variable: B

Yukarıdaki verilerden hareketle işletmelerin halkla ilişkiler uygulamaları ile kurumsal imaj arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloya göre değişkenler arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki ( $r = 0,816$ ) vardır. Ayrıca belirlilik katsayısı ( $r^2$ ) 0,666 olarak hesaplanmış olup, kurumsal imaj ile ilgili değişimin %66,6'sının “işletmelerin halkla ilişkiler uygulamaları”na bağlı olduğu söylenebilir.

**Bu durumda “işletmelerdeki kurumsal imajın değişiminde halkla ilişkiler uygulamalarının önemli bir payı vardır” biçimindeki Hipotez 4 kabul edilmiştir.**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet endüstrisinin yapı taşlarından birini oluşturan konaklama işletmeleri; “Ana işlevi müşterinin konaklama ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetlerin yanında, yeme-içme, dinlenme, spor ve eğlence gibi ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı hizmetlerin de yerine getirildiği kuruluşlardır”.

Konaklama işletmeleri açısından kurumsal imaj, işletmenin ilişkide bulunduğu grupların, kurumsal davranış, görüntü ve iletişim ile ilgili algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünüdür.

Rekabetin her geçen gün arttığı turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, kendilerini kamuoyuna tanıtmaya ve bir imaj oluşturma çabası içindedir. Bir hizmet işletmesi türü olan konaklama işletmelerinde, hizmetin mallardan farklı birtakım özelliklere sahip olması (hizmetin soyut özelliği, sübjektif değerlendirmeler vb.) kurumsal imajın bu işletmeler için önemini daha da artırmaktadır. Nitekim, kurumsal imaj, insanların kuruluşu desteklemesini, işletme ile iş yapmasını ya da satın alma kararlarını etkilemektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinin ilişkide bulunduğu grupların çoğunluğunun yurt dışından olması (turistler, yabancı tur operatörleri vb.) bu işletmelerin sahip olduğu imajın uluslararası boyutta da önemini artırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kurumsal imajı oluşturma ve iyileştirmeden doğrudan sorumlu işlev halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkilerde, kurumsal imaj oluşturma ya da varolan imajı pekiştirmeye yönelik başlıca işlevler; tanıma, iyileştirme, etkinliklerle tanıtmaya ve duyurmaya. Konaklama işletmelerinde, olumlu bir kurumsal imaja sahip olmak için, tanıma işlevi çerçevesindeki araştırmalarla, kamuoyunda varolan kurum imajı ortaya çıkarılabilir ve araştırma sonuçlarından yararlanarak arzu edilen kurumsal imaj yaratılabilir. İyileştirme işlevi, kamuoyunda varolan kurumsal imajın iyileştirilmesi ve sürdürülmesi yönünde katkılar sağlamaktadır. Duyurma işlevi, kamuoyunu bilgilendirme ve kamuoyunda, işletme ile ilgili olumlu izlenim ve düşünceleri yaratmada önemli

bir rol oynamaktadır. Etkinliklerle tanıtma ise, işletmenin kamuoyunda tanıtılması, kurum imajının desteklenmesi ve pekiştirilmesi açısından önemli bir halkla ilişkiler işlevidir.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması ve bu işletmelerde ağırlıklı olarak hizmet üretilmesinden dolayı, iyi bir kurum imajının yaratılmasında bu işletmelerde çalışan işgörenlerin önemli etkileri bulunmaktadır. Yüz yüze ve yakın ilişkilerin kurulduğu konaklama işletmelerinde, işgörenler sergiledikleri tutum ve davranışlarla, kurumun bir temsilcisi olarak, kurum imajını, hedef kitleye olumlu ya da olumsuz olarak yansıtmaktadırlar. Bu yüzden, konaklama işletmelerinin değişik düzeylerinde çalışan işgörelere, kurumun imajının oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. İşletme içinde arzu edilen bir kurum imajının yaratılması ve yansıtılabilmesi için, sadece halkla ilişkiler uzman ya da uzmanlarının değil, yaygın sorumluluk ilkesi çerçevesinde işletme içerisinde çalışan bütün işgörenlerin bir halkla ilişkiler sorumlusu gibi davranıp, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

Kuramsal olarak yukarıda yapılan saptamaların uygulamadaki durumunu belirleyebilmek için Antalya'nın Merkez, Kemer, Belek ve Manavgat yörelerinde faaliyet gösteren 10 beş yıldızlı otel işletmesinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, otel işletmelerindeki işgörenlerin kurumsal imaj algısının, halkla ilişkiler uygulamaları ile olan ilişkisi ve hedef kitleye yansıyan etkisi incelenmiştir. Bu araştırmada aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir:

### **KURUMSAL İMAJ DEĞİŞKENLERİ**

▪ İşgörenlerdeki kurumsal imajı etkileyen başlıca değişkenlerin, kurumsal imaj üzerindeki etki oranlarına göre sıralaması şöyledir: 1. "işgörenlerin işletmelerinin bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duyması" (%27); 2. "yönetici tutum ve davranışlarının, işgörenlerin işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmesi" (%21,1); 3. "işgörenlerin, buldukları görevin

gerektirdiği niteliklere sahip kimseler olması” (%18,7); 4. “işletmenin işgörenlerle ilgili yasal ve ahlâkî sorumlulukları yerine getirmesi” (%17,1); 5. “işgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentilerinin düzenli olarak belirlenip gerekli iyileştirmelerin yapılması” (%15,5); 6. “birim yöneticilerinin, işgörenlerin iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemesi” (%3,1); 7. “işletmedeki çalışma koşullarından genel olarak memnun olmak” (%3); 8. “işletmede atama, terfi ve ödüllendirmede objektif başarı kriterlerinin kullanılması” (%09).

- Yöneticiler, kurumsal imaj değişkenleri konusunda işgörenlerin olumlu bir kurum imajına sahip olduklarını varsaymaktadırlar.

- İşgörenler, kendilerine sunulan 8 kurumsal imaj değişkeninden 3 tanesi konusunda olumlu görüşe sahiptirler. Bunlar, “işletme, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlâki sorumluluklarını yerine getirmektedir”, “Bu işletmenin bir üyesi olmak her kademedeki çalışana onur ve gurur verir” ve “yöneticiler tutum ve davranışlarıyla astlarına işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmektedirler” değişkenleridir. İşgörenlerin, net bir imaja ya da yargıya sahip olmayıp, “kararsızlık” gösterdikleri kurumsal imaj değişkenleri şunlardır: “İşgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir”, “Yöneticiler, astlarının iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedirler”, “işgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır”, “işletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörenleri memnun edecek niteliklere sahiptir” ve “Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır”.

- Kurumsal imaj değişkenlerinin tümünde işgörenlerdeki kurumsal imaj, yöneticilerin varsaydıkları kurumsal imajdan daha düşük düzeydedir. İki imaj arasındaki farkın en yüksek olduğu 3 değişken şunlardır: “Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır”, “işletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörenleri



memnun edecek niteliklere sahiptir” ve “işletme, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.” Farkın en az olduğu değişkenler ise şunlardır: “Yöneticiler tutum ve davranışlarıyla astlarına işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmektedirler”, “işgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir” ve “işgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.”

### **KURUMSAL İMAJ**

▪ İşletmelerin çoğunluktaki (%60) işgörenler kurum imajı konusunda olumlu veya olumsuz bir görüşe sahip değildir.

▪ **İşgörenlerdeki kurum imajı, yöneticilerin varsaydığı ölçüde olumlu değildir.**

▪ **İşgörenler, yöneticilerin varsaydığı ölçüde olumlu olmayan kurum imajını hedef kitle ile olan iş ilişkilerine yansıtmaktadırlar.**

### **HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI**

▪ **İşletmelerin çoğunluğunda (%60) halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliği “zayıf” düzeydedir. Kalan 4 işletmede ise, etkinlik “orta” düzeydedir.**

◇ İşletmelerin hiçbirinde halkla ilişkiler adı altında ayrı bir birim bulunmamaktadır. İşletmelerin %70’inde halkla ilişkiler faaliyetleri başka birim altında yürütülmektedir. İşletmelerin %30’unda ise, bu faaliyetlerden sorumlu herhangi bir birim yoktur.

◇ Otel işletmeleri etkileşim içinde bulunduğu pek çok kesimi (işgören ve işgören yakınları, hisse sahipleri ve ortaklar, medya vb.) hedef kitlesi olarak değerlendirmemektedir. Hedef kitle boyutunda da otel işletmelerinin önemli eksikliklerinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

- ◇ İşletmelerin %60'ı tanıma araştırması yapmaktadır. Ancak bu araştırmalar sadece müşterilere yöneliktir. İşletmelerin %40'ı ise tanıma işlevi boyutunda herhangi bir araştırma yapmamaktadır.
- ◇ İşletmelerin başlıca iyileştirme çabaları, personel çayı ve yemeği gibi toplantılar (%90), işletme içi ve dışı seminerlerden, konferanslardan ve kurslardan oluşmaktadır (%30). Diğer iyileştirme araçlarının işletmelerce kullanımı ise son derece sınırlıdır.
- ◇ İşletmelerin %70'i web sitesi ve gazete/dergi makalesinden, %60'ı ziyaretlerden, %40'ı basın bültenlerinden, %30'u röportajlardan, %20'si basın toplantıları, törenler ve basın gezileri gibi araçlardan yararlanmaktadır. Diğer işlevler düşünüldüğünde işletmeler tarafından belki de en fazla üzerinde durulan halkla ilişkiler işlevinin, etkinliklerle tanıtma işlevi olduğu söylenebilir.
- ◇ İşletmeler tarafından kullanılan başlıca duyurma araçları, duyuru panosu (%60); el kitabı (%40), web sayfası (%20), işletme dergisi ve bültenleridir (%10). Duyurma işlevi boyutunda kullanılacak birçok araç olmasına rağmen, işletmeler bunlardan çok sınırlı bir bölümünü kullanmaktadır.

## **HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI VE KURUMSAL İMAJ**

▪ **İşletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkinliği ile işgörenlerdeki kurumsal imaj arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.**

▪ **İşgörenlerdeki kurum imajının değişiminde halkla ilişkiler uygulamalarının önemli bir payı vardır.**

Bu sonuçlara göre, işletmelerde olumlu bir kurum imajı yaratılmasında ve bu imajın hedef kitleye yansıtılmasında, halkla ilişkiler işlevinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada konaklama işletmelerinin iletişim kurduğu hedef

kitlesine olumlu bir imaj yansıtabilmelerinde yardımcı olabilecek öneriler ve bu önerilere bağlı olarak işletmelerde oluşabilecek gelişmeler, şu şekilde sıralanabilir:

## ÖNERİLER

▪ Kurumsal imajı belirleyen değişkenlerden ortalaması düşük olan işletmelerde şunlar yapılabilir:

◇ İşletmelerde, işgörenlerin buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimseler olmasını sağlayabilmek için, iş gereklerine uygun adayları bulma olanağı sunan işgücü kaynaklarıyla (örneğin, meslek liseleri ve üniversitelerle) sürekli işbirliği yapılmalıdır. İşletmedeki her alanda nitelikli işgören çalıştırmaya özen gösterilmelidir. Sürekli ve sistemli bir eğitimle işgörenlerin nitelikleri geliştirilmelidir.

◇ İşletmelerde işgörenlerin performansı düzenli olarak değerlendirilmeli ve atama, terfi ve ödüllendirmelerde bu değerlendirmelerin sonuçları dikkate alınmalıdır.

◇ İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentilerini öğrenebilmek için işgörenlerin görüşlerini almaya dönük uygulamalar başlatılmalıdır.

◇ İşgörenlerin iş motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmek için, yöneticiler, işgörenlerinin bireysel farklılıklarını dikkate alarak hareket etmeli, karar alma sürecinde işgörenlerinin görüşlerini almalı ve başarılarından dolayı işgörenlerini takdir etmelidirler. Ayrıca işgörelere yaptıkları işin planlanmasından denetimine kadar tüm aşamalarda yetki ve sorumluluk verilmelidir.

◇ İşletmelerdeki çalışma koşulları (ücretler, çalışma süreleri, izinler) işgörenlerin ihtiyaç, istek ve beklentileri dikkate alınarak iyileştirilmelidir.

▪ Halkla ilişkilerin gerçek anlam ve amacına uygun bir Hedef Kitle

tanımlaması yapılmalıdır. Olumlu bir kurum imajının yaratılabilmesi ve hedef kitleye işletme ile ilgili olumlu iletiler verilebilmesi için bazı verilere gereksinim duyulur. Bu verileri elde etmek için bir takım araştırmaların yapılması gereklidir. Arzu edilen kurumsal imaj için, öncelikli olarak, işletmenin kurumsal imajını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların neler olduğu önceden belirlenmelidir. Bir başka deyişle, hedef kitle ile daha sağlıklı iletişim kurabilmek için mevcut durumun analizi yapılmalıdır. Bunun için konaklama işletmeleri öncelikle kendilerini tanıma ile ilgili araştırmalar yapmalıdır. Bu amaçla işletmelerin, araştırma faaliyetlerine işletmenin en önemli hedef kitesini oluşturan ve kurum imajının dışarıya yansıtılmasında en etkili aracı rolünü üstlenen işgörenlerinden başlaması önemlidir. İşletme içinde düzenli olarak yapılacak bu araştırmalarla, işgörenlerin işletme ya da işleri ile ilgili görüşleri alınır ve olası sorunlar belirlenebilir. Böylece işgörenlerde oluşan kurum imajının da ortaya çıkarılması sağlanır. Yeni oluşturulan hedef kitledeki diğer gruplara yönelik olarak tanıma araştırmaları yapılmalıdır.

▪ Tanıma amaçlı yapılan araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde özellikle, işgören bulma ve seçme süreci, atama, terfi ve ödüllendirme, işgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentilerinin alınması, işgörenlerin motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını yükseltme, ücretler, çalışma süreleri ve izinler gibi konularda iyileştirme çabalarına girişilmesi, olumlu bir kurum imajı açısından önemlidir. Bu amaçla, işletmelerde, anket düzenlenebilir, işgörenlerle düzenli toplantılar ya da işgörenlerle biçimsel olmayan görüşmeler yapılabilir, işgören şikayet kutusu uygulaması başlatılabilir. Bunun dışında, bireysel öneri sistemi benzeri işgören katılımını özendirici uygulamalara da yer verilebilir. Ayrıca başarıya bağlı kardan pay ve ödül alma, yılda 1-2 defa ikramiye verme, anlayışlı ve hoşgörülü bir yaklaşım geliştirme, ayın ve yılın başarılı personeli ödülü verme, lojman olanağı sunma, yurt içi ve yurt dışı seminerlere katılabilme olanağı sunma, üst mevkilere yükselme olanağı verme gibi uygulamalar başlatılabilir. Arzu edilen bir imajın uzun süreli ve kalıcı olması için işletmelerde sürekli ve düzenli olarak iyileştirme amaçlı çalışmaların yapılması gereklidir. Konaklama işletmelerinde iyileştirme işlevine ilişkin yapılan bu gelişmelere bağlı

olarak, kamuoyunda saygın bir kurum imajı yaratılacaktır.

▪ Konaklama işletmeleri, kendilerini tanııtma amacıyla önemli fırsat niteliğini taşıyan, basın toplantıları, bilimsel ve eğitsel toplantılar, sergiler, fuarlar, festivaller, törenler, yarışmalar, iş yemekleri, kokteyl vb. etkinlikleri düzenlemelidir. Bu etkinlikleri düzenleyen ya da destek veren konaklama işletmelerinin kamuoyunun gözünde olumlu bir imaja da sahip olması sağlanabilecektir.

▪ Konaklama işletmeleri gerek iç gerekse dış hedef kitesine düzenli olarak kendileri ve toplum yararına yaptıkları faaliyetler ile ilgili olarak bilgi vermeli ve bunları en uygun duyurma araçlarını (yazılı-görsel ve işitsel araçlar) kullanarak kamuoyuna duyurmalıdır. Zamanında ve etkin olarak yapılan duyurma faaliyetleriyle, kamuoyuna işletme ile ilgili olumlu iletilerin iletilmesi sağlanacak, dolayısıyla arzu edilen kurum imajı gerçekleştirilecektir.

▪ Arzu edilen bir kurum imajı, ancak bu amacı gerçekleştirecek bir yönetim sistemiyle sağlanabilir. Bunun için, konaklama işletmeleri yöneticileri, halkla ilişkiler işlevine gereken önemi vermeli ve işletme içinde bir halkla ilişkiler yönetim sistemi kurarak, bu sistemin işlerliğini sağlamalıdır. Bu gelişmelere bağlı olarak, işletme ile ilgili olumlu ve saygın bir kurumsal imaj yaratılması ve bu imajın devamlılığı sağlanabilir.

▪ Hizmet kalitesinin önemli olduğu beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki, halkla ilişkiler faaliyetleri bu alanda uzman kişi ya da kişiler tarafından yürütülmelidir. Ayrıca, oluşturulacak halkla ilişkiler biriminin yönetime yakın bir konumda yer alması, yönetimle yakın diyalog kurulması ve işletme amaç ve politikalarının halkla ilişkiler faaliyetleriyle bütünleştirilmesi ve yönlendirilmesi de önem taşımaktadır. Dolayısıyla, özellikle hizmet kalitesinin öncelik ve gereklilik olduğu beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, bu faaliyetlerin başka bölümler altında değil de, işletme içinden ya da dışından uzman kişilerden oluşmuş ayrı bir bölüm tarafından yerine getirilmesine önem verilmelidir. Bu gelişmelere bağlı olarak kurumsal imajla ilgili olarak yapılan

çalışmalar bu birimin yönetiminde daha verimli ve etkin olarak gerçekleştirilebilecektir.

▪ İşletmelerde olumlu kurum imajı yaratılması amacıyla gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerine, öncelikle işletme içi hedef kitleden başlanması gerekir. Çünkü kendi içerisinde olumlu bir imaj oluşturamayan bir işletmenin, dış hedef kitesinde olumlu bir imaj gerçekleştirebilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmeleri, hizmet üretilmesinde en önemli girdisi olan işgörenlerinin gözünde olumlu bir imaja sahip olmalı; bunun için de halkla ilişkiler faaliyetlerine öncelikle işgörenlerinden başlamalıdır. Olumlu bir imaja sahip olan işgörenler gerek işlerini yaparken gerekse iş dışında bu imajı, dış hedef kitleye yansıtacaklardır. Böylece kamuoyunda olumlu ve saygın bir imaj oluşturmayı hedefleyen konaklama işletmeleri, bu hedeflerine işgörenleri aracılığıyla çok daha kolay erişebilecektir.

## KAYNAKÇA

- (Çevrimiçi), <http://www.hotelguide.com.tr/hotellist.asp>, 28.12.2005
- (Çevrimiçi), <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF670AAAC19264C5A8A401C7195E721AB5>, 28.12.2005.
- (Çevrimiçi), <http://www.travelguide.gen.tr/otel-StarSearch.asp?HSCity=Antalya&HSstar=5>, 19.10.2005.
- Abratt, Russell, Thabiso Nsenki Mofokeng : “Development and Management of Corporate Image in South Africa”, European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/4, 2001, pp.368-386.
- Adal, Zeki : “12. Bölüm: İşçi-İşveren İlişkileri”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray Kaynak vd., 2.b., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, ss.445-490.
- Ak, Mehmet : Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj, İstanbul, Işıl Ofset, 1998.
- Akat, İlker, Gönül Budak, Gülay Budak : İşletme Yönetimi. 4.b., İzmir, Barış Yayınları, 2002.
- Akay, Hüseyin : “Muhasebe Mesleğinde Etik”, Öneri, Sayı 17, Cilt 5, 2002, ss.77-92.
- Akdoğan, Habib : Muhasebe Meslek Etiğinin Kamunun Aydınlatılmasındaki Önemine Meslek Mensuplarının Yaklaşımları, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:783, 2003.
- Akıncı, Zeki : “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (4), 2002, ss.1-25.
- Aktaş, Ahmet : Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, 2.b., Antalya, Azim Matbaa Fatih Ofset San.Tic. Ltd.Şti., 2002.
- Akyürek, Rüveyde : “Halkla İlişkiler”, Kurumsal İletişim Yönetimi, Ed. Rüveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:749, 2002a, ss.73-90.
- Akyürek, Rüveyde : “Sponsorluk”, Kurumsal İletişim Yönetimi, Ed. Rüveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:749, 2002b, ss.91-106.

- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak : İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.b., İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2001.
- Alessandri, Sue Westcott : “Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanenation”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No.4, 2001, pp.173-182.
- Allen, David M. : Accommodation and Cleaning Services, Volume 2: Management, London , Stanley Thornes (Publishers) Ltd., 1994.
- Altunışık, Remzi, Şuayıp Özdemir, Ömer Torlak : Modern Pazarlama, Adapazarı, Değişim Yayınları, 2001.
- Andreassen, Tor Wallin : “Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector”, International Journal of Public Sector Management, Vol.7, No.2, 1994, pp.16-34.
- Andreassen, Tor Wallin, Bodil Lindestad : “Customer Loyalty and Complex Services”, International Journal of Service Industry Management, Vol.9, No.1, 1998, pp.7-23.
- Aras, Haşim : Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, Ankara, Devran Matbaası, 1993.
- Argon, Türkan, Altay Eren : İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Asna, Alaeddin : Public Relations Temel Bilgiler, 2.b., İstanbul, Der Yayınevi, 1998.
- Ataman, Göksel : İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar, İstanbul,Türkmen Kitabevi, 2001.
- Avcıkurt, Cevdet : Turizmde Tanıtım ve Satış Geliştirme, Balıkesir, Alem Basım Yayım, 1999.
- Aydın, Ahmet Hamdi : “Yönetimin Fonksiyonları”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2001, ss.57-86.
- Ayhan, Doğan Yaşar, Osman M. Karatepe : “Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler: Ampirik Bir Değerlendirme”, 5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, Akdeniz Üniversitesi, 2000, ss.175-200.
- Baker, Sue, Pam Bradley, Jeremy Huyton : Principles of Hotel Front Office Operations, Reprinted, New York, Cassell Wellington House, 1998.
- Balay, Refik : Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balmer, John M. T., Edmund R. Gray : “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage”, Corporate Communications: An International Journal, Vol.4, No.4, 1999, pp.171-176.



- Baltaş, Zuhâl, Acar Baltaş : Bedenin Dili, 23.b., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000.
- Bardı, James A. : Hotel Front Office Management, New York, Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Barutçugil, İsmet Sabit : Turizm İşletmeciliği, Gözden Geçirilmiş 3.b., Beta İstanbul, Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1989.
- Baskin, Otis, Craig Aranoff, Dan Lattimore : Public Relations: The Profession and the Practice, 4th.ed., USA, Mc-Graw Hill, 1997.
- Baş, Türker : Anket, Ankara, Seçkin Yay., 2001.
- Bateman, T.S., S.A. Snell : Management: Building Competitive Advantage, 4th ed., New York, McGraw Hill, 1999.
- Bateman, Thomas S., Carl P. Zeithaml : Management Function and Strategy, USA, Richard D. Irwin, Inc., 1990.
- Bayer, M. Zekai : Turizme Giriş, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 253, 1992.
- Bayraktaroğlu, Serkan : İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003.
- Bechtold, Brigid L. : "Toward a Participative Organizational Culture: Evolution or Revolution?", Empowerment in Organizations, Vol. 5, No.1, 1997, pp.4-15.
- Bennett, Roger, Helen Gabriel : "Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.16, No.6, 2001, pp.224-234.
- Bennett, Roger, Rita Kottasz : "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation", Corporate Communications: An International Journal, Vol.5, No.4, 2000, pp.224-234.
- Berzek, Mehmet Nail : Human Resources Management, Marmara University Training and Aid Foundation, İstanbul, Mega Basım Yay., 1993.
- Bıçakçı, İlker : İletişim ve Halkla İlişkiler, İstanbul, Media Cat Yayınları, 1998.
- Bitner, Booms ve Tetreault (1990)'dan aktaran Nermin Uyguç : Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998.
- Bingöl, Dursun : İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Bingöl, Dursun : İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.b., Beta Basım A.Ş., 2003, İstanbul.
- Bir, Ali Atif : Satış Yönetiminin Ahlaki, Yasal ve Kültürel Boyutları, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Fakültesi Yayınları, Cilt:2, Ünite :18, 1997.

- Birdir, Kemal : “Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları”, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir, 2001, ss. 68-78.
- Bolat, Tamer : “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Menü Planlaması ve Fiyatlandırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 1995.
- Bolat, Tamer : Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Boylu, Yasin, Alptekin Sökmen : “Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2002, ss.167-182.
- Boz, Necip : Turizm Hukuku, Ankara, Seçkin Yayınları, 2002.
- Bölükoğlu, İlhan : “Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Optimizasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1988.
- Braham, Bruce : Hotel Front Office, 2.ed., Musselburg, Stanley Thornes (Publishers) Ltd., 1993.
- Brealey, Richard A., Steward C. Meyers, Alan J. Marcus : İşletme Finansının Temelleri, (Çev.) Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı, İstanbul, Literatür Yayınları, 1997.
- Bromley, Dennis B. : “Relationships Between Personal and Corporate Reputation”, European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/4, 2001, pp.316-334,.
- Budak, Gönül : Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.
- Budak, Gönül, Gülay Budak : Halkla İlişkiler, 3.b., İzmir, Barış Yayınları, 2000.
- Bulduk, Sıdıka : Gıda ve Personel Hijyeni, Ankara, Detay Yayıncılık, 2003.
- Burgess, Cathy : “The Hotel Financial Manager- Challenges for the Future”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.12, Iss.1, (t.y.), (Çevrimiçi)  
<http://proquest.umi.com./pqdweb?index=48&sid=3&srchmode=1&vint=PROD&fmt=>, 03.09.2004.
- Burke, Ronald J. : “Culture’s Consequences: Organizational Values, Satisfaction and Performance”, Empowerment in Organizations, Vol.3, No.2, 1995, pp.19-24.
- Büker, Semih : Finansal Yönetim, Ed. Güven Sevil, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:463, 1997.
- Bülbül, A. Rıdvan : Halkla İlişkiler, Konya, Damla Ofset, 1998.

- Can, Halil, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan : Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000.
- Canman, Doğan : İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000.
- Capital Guide 8 : Çağdaş Marketing Yöntemleri, İstanbul, Cem Ofset, 1994.
- Cascio, Wayne F. : Managing Human Resources, 3rd ed., USA, Mcgraw- Hill Inc., 1992.
- Cemalcılar, İlhan : Pazarlama, Kavramlar, Kararlar, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.
- Ceylan, Ali : İşletmelerde Finansal Yönetim, 6.b., Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 2000.
- Classer, Ralp : Planlı Pazarlama, İstanbul Reklam Yayınları, İstanbul:1972'den aktaran Füsün Kocabaş, Müge Elden, Nilay Yurdakul, Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İletişim Yayınları, İstanbul, 1999.
- Claver, Enrique vd. : "Public Administration From Breaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture-", The International Journal of Public Sector Management, Vol.12, No.5, 1999, pp.455-464.
- Cook, Curtis W., Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey : Management and Organizational Behavior, 2nd ed., USA, Irwin McGraw-Hill, 1997.
- Çakıcı, A Celil, Ali Şükrü Çetinkaya : "İnternetin Konaklama İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerine Etkisi: Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:12(Güz), 2001, ss.178-188.
- Çakıcı, Celil vd. : Otel İşletmeciliği, Ankara, Detay Yayıncılık, 2002.
- Çetik, Mete, Yüksel Akkaya : Türkiye'de Endüstri İlişkileri, İstanbul, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 1999.
- Çetin, Canan, Besim Akın, Vedat Erol : TKY ve Kalite Güvence Sistemi, 2.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.
- Çiçek, R.'den aktaran Edip Örucü, Mehmet Ali Köseoğlu : İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- Çiftçi, Yavuz, Birgül Çiftçi : "Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği-Türkiyede'ki Düzenlemeler ve Uluslararası Düzenlemelerle Karşılaştırılması", Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl:3, Sayı:10, 2003, ss.79-95.
- Daft, Richard L. : Management, 2nd ed., Orlando, The Dryden Press, 1991.
- Davis, Bernard, Sally Stone : Food and Beverage Management, London, William Heinemann Ltd., 1985.
- Denizer, Dündar vd. : Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar, Ed. Nazmi Kozak, 2.b., Ankara, Turhan Kitabevi, 1998.

- Denton, Keith D. : "Down with Diversity (at Least Some of It): A Case for Cultural Identity", Empowerment in Organizations, Vol. 5, No.4, 1997, pp.170-175.
- Dicle, Ülkü : Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, M.P.M. Yayını No. 169, Ankara'dan aktaran Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, 3.b., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001.
- Donnelly, JR. James H., James L. Gibson, John M. Ivancevich : Fundamentals of Management, 10th ed., USA, Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- Efil, İsmail : İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Gen. 6.b., Bursa, Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., 1999.
- Emeksiz, Murat : Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1337, 2002.
- Erdoğan, İlhan : İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 248, 1991.
- Erdoğan, İrfan : Araştırma Dizayını ve Araştırma Yöntemleri, Ankara, Emel Mat., 1998.
- Erdoğmuş, Nihat : Kariyer Geliştirme, Ankara, Nobel Yay., 2003.
- Eren, Erol : Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Eren, Erol : Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Genişletilmiş 5.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.
- Erengül, Bilge : Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, İstanbul'dan aktaran Ayla Okay. Kurum Kimliği, 3.b., İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2002.
- Ertekin, Yücel : Halkla İlişkiler, 3.b., Ankara, TODAİE Yayınları No: 259, 1995.
- Ertürk, Mümin : İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3.b., İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş., 2000.
- Faulkner, Bill, Anoop Patiar : "Workplace Induced Stress Among Operational Staff in the Hotel Industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 16, No. 1, 1997, pp. 99-117.
- Fındıkçı, İlhami : İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yay., 1999.
- Fleet, James K.Van : Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata, (Çev.) Ayça Haykır, Ankara, Öteki Yayınevi, (t.y.).
- Gainey, Thomas W., Brian S. Klaas : "Outsourcing Relationship Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust", Human Resource Development Quarterly, Vol.16, No.1, 2005, pp.7-20.
- Genç, Nurullah : Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2004.

- Geylan, Ramazan : "Halkla İlişkiler Faaliyetinin Organizasyonu", Halkla İlişkiler, 4.b., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:898, 1998, ss.53-67.
- Gotsi, Manto, Alan M. Wilson : "Corporate Reputation: Seeking a Definition", Corporate Communications: An International Journal, Vol.6, No.1, 2001, pp.24-30.
- Gökçe, Ebru : "Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarında Yeri ve Önemi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.
- Gökçe, Orhan : "Halkla İlişkiler: Modern Yönetim Fonksiyonu", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2, 1993, ss.99-103.
- Gökdeniz, Ayhan : Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, 3.b., Ankara, Turhan Kitabevi, 1999.
- Gökdeniz, Ayhan, Yakup Dinç : Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi, 3.b., Ankara, Detay Yay., 2003.
- Göker, Metin : 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, İstanbul, TÜGİAD, 1996.
- Gray, William S., Salvatore C. Liguori : Hotel and Motel Management and Operations, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1980.
- Griffin, Gerry : Reputation Management, UK, Capstone Published, 2002.
- Gültekin, Bilgehan : "Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Kurum İmajı Oluşturma Teknikleri", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997.
- Gündoğan, Naci : Sendikaların Toplu Pazarlıktaki Gücü, Eskişehir, T.C. AÜ Yay.No:1120, İkt.ve İda.Bil.Fak.Yay.no:157, 1999.
- Gürgen, Haluk : "Halkla İlişkilerde Kampanya Planlaması", Halkla İlişkiler, Ed. Hikmet SEÇİM , 4.b., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:898, 1998a, ss.92-104.
- Gürgen, Haluk : "Halkla İlişkilerde Kullanılan İletişim Araçları ve Medya İlişkileri", Halkla İlişkiler, Ed. Hikmet SEÇİM , 4.b., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:898, 1998b, ss.133-148.
- Gürgen, Haluk : "Özel Sektör Kuruluşlarında Halkla İlişkiler", Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olay, Ed.İlhan ÜNLÜ, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:431, 1999a, ss.1-24.
- Gürgen, Haluk : Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları, Ed.Kazım SEZGİN, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:430, 1999b.
- Gürüz, Demet : Halkla İlişkiler Teknikleri, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No.1, İzmir, Ege Üniversitesi Basımevi, 1993.

- Gürüz, Demet vd. : Halkla İlişkiler Yönetimi, İzmir, Ege Üniversitesi Basımevi, 1998.
- Güzelcik, Ebru : Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul, Sistem Yay., 1999.
- Gwinner, Kevin : “A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship”, International Marketing Review, Vol.14, No.3, 1997, pp.145-158.
- Hacıoğlu, Necdet : Turizm Pazarlaması, 2.b., Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1991.
- Hacıoğlu, Necdet vd. : Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Basım Evi Müdürlüğü, 2002.
- Hançer, Murat : İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
- Hardjona, T.W., S. ten Have, W. D. ten Have : Mükemmel Ulaşmanın Yolları, İstanbul, Rem Ofset Matbaacılık San. ve Tic. Ltd.Şti., 1997.
- Haywood, Roger : All About Public Relations, 2nd ed., Maidenhead, McGraw Hill, 1991.
- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones : Strategic Management An Integrated Approach, 2th ed., USA, Houghton Mifflin Company, 1992.
- Hofsoos, Emil : Reklam ve Yönetim, (Çev.) Ayça Haykır, Ankara, Öteki Yayınevi, (t.y.).
- İçöz, Orhan : Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Ankara, Anatolia Yayınları, 1996.
- İnsankaynaklari.Com. “Kariyer Yönetimi” : Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Ed. Figen TAHİROĞLU, İstanbul, Hayat Yay., 2002, ss.139-143.
- İslamoğlu, A. Hamdi : Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi : Pazarlama Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- İşçi, Metin : Halkla İlişkiler, İstanbul, Der Yayınları, 1997.
- Jayawardena, Chandana : “International Hotel Manager”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12/1, 2000, pp.67-69.
- Jefkins, Frank : Public Relations Techniques, 2nd ed., Oxford: Butterworth-Hinemann Ltd.’den aktaran, Ebru GÜZELCİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul, Sistem Yay., 1999.

- Joiner, Therese A. : "The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece", Journal of Managerial Psychology, Vol.16, No.3, 2001, pp.229-242.
- Jonathan, T. Scott : Fundamentals of Leisure Business Success, The Haworth Hospitality Press, New York'dan aktaran Ayhan Gökdeniz, Yakup Dinç, Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi, 3.b., Ankara, Detay Yayıncılık, 2003.
- Kadıbeşegil, Salim : Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?, 3.b., Ankara, MediaCat Yayınları, 1999.
- Kandampully, Jay, Dwi Suhartanto : "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12(6), 2000, pp.346-351.
- Kantarci, Kemal, M. Altuğ Yörükoğlu : Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık, 1998.
- Karafakıoğlu, Mehmet : Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 271, 1998.
- Karagöz, Yaşar : Servis-Bar, Ankara, Polat Mat. ve Yay., 1994.
- Karakoç, Nihat : "Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Nitelikleri ve Nitelik Anlayışları", Öneri, Marmara Ün. SBE.Yay., Cilt 1, No 6, 1997, ss.55-66.
- Karakoç, Nihat : "Konaklama İşletmelerinin Yönetimsel uygulamaları ve Sorunları", (Çevrimiçi), <http://iktisat.uludag.edu.tr:80/dergi/3/karakoc/karakoc.html>, ss.1-20, 23.11.2000.
- Karakoç, Nihat : İşletmelerde Halkla İlişkiler Temel Kavramları, Sistemi, İşlevleri, Araçları, Yönetimi, İzmir, Mey Ofset Matbaacılık&Ticaret, 2002.
- Karakoç, Nihat : Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi, Balıkesir Üniversitesi Yayınları No: 20, Balıkesir, Mey Ofset, 1996.
- Karalar, Rıdvan : İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler, Eskişehir, 2000.
- Kavrakoğlu, İbrahim : Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, KalDer Yayınları, Yay. No: 2, 1994.
- Kaynak, Tuğray : " Kariyer Planlaması", İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray Kaynak vd., 2.b., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, ss.229-250.
- Kazancı, Metin : Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, 4b., Ankara, Turhan Kitabevi, 2002.
- Ker-Dinçer, Müjde : "İş Dünyasında Kişisel İmajın Yeri ve Önemi", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2000.

- Kirman, Ali : Satışta Profesyonellik, İstanbul, Rota Yayınları, 1996.
- Kitchen, Philip : “Public Relations in the Promotional Mix: A Three Phase Analysis”, Marketing Intelligence & Planning, 14/2, 1996, pp.5-12.
- Kitchen, Philip J. : “Public Relations: A Rationale for Its Development and Usage within UK Fast-moving Consumer Goods Firms”, European Journal of Marketing, Vol.27, No.7, 1993, pp.53-75.
- Kitchen, Philip, Ioanna C. Pappasolomou . “Marketing Public Relations: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?”, Marketing Intelligence & Planning, 15/2, 1997, pp.71-84.
- Koçak, Nilüfer : Yiyecek- İçecek Hizmetleri Yönetimi-1, İzmir, Kanyılmaz Mat., 1999.
- Koçel, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Göz. Geç. 8.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.
- Koku, Paul Sergius : “Corporate Name Change Signaling in the Services Industry”, The Journal of Services Marketing, Vol.11, No.6, 1997, pp.392-408.
- Kotar, Erhan : Genel Muhasebe, Bursa, Ekin Yay., 1996.
- Kotler, Philip : Kotler ve Pazarlama, (Çev.) Ayşe Özyağcılar, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.
- Kozak, Meryem Akoğlan : Konaklama İşletmelerinde İş Analizi, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:1325, Eskişehir, Eskişehir MYO Yayınları No:11, 2001.
- Kozak, Meryem Akoğlan : Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Genişletilmiş 2.b., Ankara, Turhan Kitabevi, 1998.
- Kozak, Sabah : Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, 2.b., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 868, 1998.
- Küskü, Fatma, Berk Ataman, Ahmet Çakmak : “İş Görüşmeleri Sürecinde Aday Memnuniyeti: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, 2003, ss.627-632.
- L'etang, Jacquie, Magda Pieczka : Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, “Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj, (Çev.) Derya Tellan, Ankara, Vadi Yayınları, 2002.
- Lockyer, Cliff, Dora Scholarios : “Selecting Hotel Staff: Why best Practice Does not Always Work”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.16, No:2, 2004, pp.125-135.
- Lundberg, Donald E. : The Hotel and Restaurant Business, 5th ed., London, Van Nostrand Reinhold Company, 1989.



- Marken, G. Andy : "Corporate Image- We All Have One, But Few Work to Protect and Project It", Public Relations Quarterly, Vol. 35, Issue 1., 1990, pp.21-23.
- Markwick, Nigel, Chris Fill : "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", European Journal of Marketing, Vol. 31, No.5/6, 1997, pp.396-409.
- Mason, Julie Cohen : "What Image Do You Project", Management Review, Vol.82, No.11, 1993, pp.1-5.  
(Çevrimiçi),[http://infotrac.londo.../purl=rc1\\_EAIM\\_O\\_A14274725&dyn=18!ar\\_fmt?sw\\_aep=buc1\\_t](http://infotrac.londo.../purl=rc1_EAIM_O_A14274725&dyn=18!ar_fmt?sw_aep=buc1_t), 30.09.2002.
- Maviş, Fermani : Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Eskişehir, Birlik Matbaası, 1992.
- Maviş, Fermani : Otel Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.
- Mayer, Karl J. : "Human Resource Practices and Service Quality in Theme Parks", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.14, No:4, 2002, pp.169-175.
- Mccoll-Kennedy, Janet R., Tina White : "Service Provider Training Programs at Odds with Customer Requirements in Five-Star Hotels", The Journal of Services Marketing, Vol.11, Issue 4, 1997, pp.249-264.
- Mcdonald, Malcolm H.B., Leslie de Chernatony, Fiona Harris : "Corporate Marketing and Service Brands-Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods model-", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/4, 2001, pp.335-352.
- Medlik, S. : Otel İşletmeciliği, (Çev. )Ömer L. Met, Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:14, 1996.
- Mısırlı, İrfan : Genel İletişim, Ankara, Detay Yayıncılık, 2003.
- Mısırlı, İrfan : Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları, 2.b., Ankara, Detay Yayıncılık, 2003.
- Milewicz, John, Paul Herbig : "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building", Journal of Product & Brand Management, Vol.3, No.1, 1994, pp.39-47.
- Miller, Janet R. : "Getting the Most from Supplier Relationships", Trainig&Development, 48(12), 1994, pp.14-15.
- Morden, Tony : Principles of Management, UK, The McGraw-Hill Companies, 1996.
- Moss, Danny, Gary Warnaby, Louise Thame : "Tactical Publicity or Strategic Relationship Management? An Exploratory Investigation of the Role of Public Relations in the UK Retail Sector", European Journal of Marketing, Vol.30, No.12, 1996, pp.69-84.
- Mucuk, İsmet : Pazarlama İlkeleri, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

- Nguyen, Nha, Gaston Leblanc : "Contact Personnel, Physical Environment and the Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients", International Journal of Service Industry Management, Vol.13, No.3, 2002, pp.242-262.
- Noble, Paul : "Towards an Inclusive Evaluation Methodology", Corporate Communicaitons: An International Journal, Vol.4, No.1, 1999, pp.14-23.
- Noe, Raymond A. : İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Ed. Canan Çetin, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.
- Odedele, Sunday : "Opinion Piece:Facing The Mirror", Journal of Communication Management, Vol:91, 2004, pp.9-13.
- Ogilvy, David : Bir Reklamcının İtirafları, (Çev. )Selim Yazgan, İstanbul, Alfa Yayınları, 1989.
- Okay, Ayla : "Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği", Kurumsal İletişim Yönetimi, Ed. Rûveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No:749, 2002, ss.1-21.
- Okay, Ayla : Kurum Kimliği, 3.b., İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2002.
- Okay, Ayla, Aydemir Okay : Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, İstanbul, Der Yayınları, 2001.
- Olalı, Hasan, Meral Korzay : Otel İşletmeciliği, 2.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- Olsen, Michael D., Eliza Ching-Yick Tse, Joseph J. West : Strategic Management In the Hospitality Industry, New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1992.
- Oral, Saime, Alparslan Usal : Turizm Pazarlaması, İzmir, Kanyılmaz Mat., 2001.
- Önce, Günal : Satış Yönetimi, İzmir, Onur Ofset, 1997.
- Özçelik, A. Oya : "İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, ss.801-815.
- Özçelik, Oya : "Eğitim ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray KAYNAK vd., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enst. Ar. ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2000, ss.169-203.
- Özdemir, Muharrem : Finansal Yönetim, 2.b., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999.
- Özgen, Arzu : "Türkiye'de Uluslar Arası Otellerde Halkla İlişkiler Çalışmaları ve İstanbul Hilton Örneği", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın : İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, Nobel Kitabevi, 2002.
- Öztürk, Sevgi Ayşe : Hizmet Pazarlaması, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1028, 1998.
- Paksoy, Mahmut : “Toplam Kalite Yönetimi”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2001, ss.487-511.
- Panigyrakis, George G., Cleopatra A. Veloutsou : “Sex-related Differences of Public Relations Managers in Consumer Goods Companies in Greece and Haly”, Women in Management Review, Vol.13, No.2, 1998, pp.72-82.
- Peltekoğlu, Filiz Balta : Halkla İlişkiler Nedir, Genişletilmiş 2.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.
- Pira, Aylin : Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler, İzmir, Üniversiteler Ofset, 2000.
- Pira, Aylin, Çisil Sohodol : Kriz Yönetimi-Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004.
- Profesyonel Muhasebecileri İçin Ahlak Kuralları, (Çev.) Şükrü Şenalp, (Çevrimiçi),<http://www.alomaliye.com/ifac.htm>., 26.03.2005.
- Reid, Robert D. : Hospitality Marketing Management, USA, 1989.
- Renshaw, Michael Bottomley : The Travel Agent, Business Education UK, Publishers Limited, 1992.
- Riley, Michael : Human Resource Management, Oxford, Butterworth Heinemann Ltd., 1991.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat : İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat : İşletmelerde Halkla İlişkiler, 7.b., İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek TÜZ : Örgütsel Psikoloji, 3.b., Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol : İşletme, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001.
- Sayers, Fran Sayers vd. : Yöneticilikte İletişim, (Çev.) Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yay., 1993.
- Schermerhorn, JR. John R. : Management, 5th ed., USA, John Wiley&Sons, Inc., 1996.
- Schmitt, Bernd ve Alex Simonson : Marketing Aesthetics, USA, The Free Press, 1997'den aktaran Ebru Güzelcik, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

- Schulz, Christopher : "Hotels and Travel Agents: The New Partnership", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35(2), 1994, pp.44-50.
- Seçim, Hikmet : "Halkla İlişkilerde Araştırma", Halkla İlişkiler, Ed. Hikmet Seçim, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No: 483, 1998, ss.81-104.
- Seiteş, Fraser P. : The Practice of Public Relations, 7th ed., New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- Sevilengül, Orhan : Genel Muhasebe, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998.
- Seymen, Oya Aytemiz : "İnsan Kaynakları Yönetiminde "İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci"nin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1995.
- Seymen, Oya Aytemiz : "Pazarlama Yönetiminde Koordinasyon Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Analizi ve Bir Uygulama" Pazarlama Dünyası, Sayı 2002-03, 2002-03, ss.12-23.
- Seymen, Oya Aytemiz : İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç-Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Seymen, Oya Aytemiz, Melike K.GÜL : Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi, 2.b., Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat, Hüseyin Çeken : "Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış:Kriz Yönetimi", Verimlilik Dergisi, 2, 2004, ss.105-140.
- Sezgin, Orhan Mesut : "Konaklama İşletmeleri Kat Hizmetleri Yönetiminde Hizmet Kalitesinin Artırılması", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, 1996, ss.99-103.
- Sökmen, Alptekin : Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi, 3.b., Ankara, Detay Yay., 2003.
- Sökmen, Alptekin Sökmen : Servis Tekniği ve Uygulamaları, Ankara, Detay Yay., 2001.
- Sözbilir, Naciye : Türkiye'de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar, Afyon Kocatepe Ün.Yay.No:26, Afyon, Afyon Kocatepe Ün. Matbaası, 2000.
- Suadiye, Gülhan, Cemal Yükselen : "Mükelleflerin ve Muhasebecilerin Birbirlerinden Beklentileri: Hatay İlinde Bir Araştırma", (Çevrimiçi),[http://www.hatay.smmmo.org.tr/makale\\_docs/hatay\\_ilinde\\_bir\\_arastirma.doc](http://www.hatay.smmmo.org.tr/makale_docs/hatay_ilinde_bir_arastirma.doc), 26.03.2005, (t.y.)

- Şencan, Hüner, Nihat Erdoğan : İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, İstanbul, Beta Yay., 2001.
- Şener, Burhan : Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Geliştirilmiş 3.b., Ankara, Detay Yayıncılık, 2001.
- Şimşek, Ali : Eğitim İletişimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1251, 2000.
- Şimşek, M.Şerif : İşletme Bilimlerine Giriş, Yenilenmiş 5.b., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1998.
- Şimşek, M.Şerif vd. : Kariyer Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.
- Tekeli, Hasan : Turizm Pazarlaması ve Planlaması, Ankara, Detay Yayıncılık, 2001.
- Telman, Nursel, İlknur Ö.Türetgen : Eleman Seçimi, İstanbul, Epsilon Yay, 2004.
- Timur, Necdet : Konaklama İşletmelerinde Pazarlama, A.Ü. Eğitim, Eskişehir, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:107, 1996.
- Tokol, Tuncer : Pazarlama Araştırması, Bursa, Uludağ Ün.Basımevi, 1989.
- Tolungüç, Ahmet : "Tanıtım ve İmaj", Anatolia Turizm, Çevre ve Kültür Dergisi, Sayı: 27-28, 1992, ss.11-19.
- Tortop, Nuri : Halkla İlişkiler, 7.b., Ankara, Yargı Yayınları, 1998.
- Tosun, Kemal : Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul, Yön Ajans, 1990.
- Tosun, Nurhan : "Financial Value and Public Relations" Corporate Communications: An International Journal, Vol.9, No:3, (2004), pp.202-208.
- Tosun, Nurhan Babür : "Pazarlama Halkla İlişkileri Yeterli Düzeyde Kavranabildi mi?", Pazarlama Dünyası, Yıl:14, Sayı:82, 2000, ss.34-37.
- Tosun, Nurhan Babür : Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003.
- Townsend, Edward : "Media Relations", Financial Public Relations, Ed. Pat BOWMAN, Richard Bing, Great Britain, Butterworth- Heinemann Ltd, 1993, pp.1-7.
- Turizm Bakanlığı : Turizm Terimleri Sözlüğü, Ankara, Başbakanlık Basımevi, 1999.
- Tutar, Hasan : Örgütsel İletişim, Ankara, Seçkin Yay.San. ve Tic.A.Ş., 2003.
- Türk Dil Kurumu : Türkçe Sözlük 2 K-Z, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, 1998.

- Tütüncü, Özkan, Mahmut Demir : Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Ankara, Turhan Kitabevi, 2002.
- Uğur, Engin : Genel ve Teknik İletişim, Şehir Yok, Matsan Matbacılık, 2004.
- Ural, Melda : “Güçlü Bir Kurumsal Kimliğin İşletmenin Başarısına Olan Katkısı”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- Uyargil, Cavide : “ Performans Değerlendirmesi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray Kaynak vd., 2.b., İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, ss.205-228.
- Uyargil, Cavide : İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:262, 1994.
- Uyguç, Nermin, Nermin Uyguç : Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998.
- Uzoğlu, Sevil : “Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj”, Kurumsal İletişim Yönetimi, Ed. Rüveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın No: 749, 2002, ss.23-39.
- Uzoğlu, Sevil : “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, Kurgu Dergisi, Sayı 18, 2001, ss.337-353.
- Uzun, Cengiz : “Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler”, Pazarlama Dünyası, Sayı 79, 2000, ss.34-35.
- Ülger, Billur : “Rekabet Ortamında Fark Yaratan Bir Yaklaşım: Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, Pazarlama Dünyası, Sayı:89 (Eylül-Ekim), 2001, ss.56-59.
- Ülker, Gönül : “Kamu Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, T.C. Marmara Üniversitesi Kurucu Rektörümüz Prof.Dr. Orhan Oğuz’a Armağan, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Döner Sermaye İşletmesi Matbaa Birimi, 1999, ss.453-471.
- Ünlüöner, Kurban, Sedat Yüksel : “Turizm İşletmelerinde Hizmet Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitesine Etkileri”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Nevşehir, 1996, ss.104-114.
- Vardar, Abdül : Satıyorum Öyle İse Varım, İstanbul, Kariyer Yay. İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd., 2000.
- Vavra, Terry G. : Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, (Çev.) Günhan Günay, İstanbul, KalDer Yay.No:28, 1989.
- Walker, John R. : Introduction to Hospitality, 2nd. ed., New Jersey, Prentice Hall, 1999.

- Wells, Barron, Nelda Spinks : "Communicating with Community", Career Development International, 4/2, 1999, p.108-116.
- Werher, Davis'den aktaran, Ramazan Geylan, Personel Yönetimi, Eskişehir, Birlik Ofset Yay., 1999.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger : Strategic Management Business Policy, 7th ed., USA, Prentice Hall, 2000.
- Wilson, Alan : "The Culture of The Branch Team and Its Impact on Service Delivery and Corporate Identity", International Journal of Bank Marketing, 15/5, 1997, pp.163-168.
- Wilson, Alan M. : "Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/4, 2001, pp.163-168.
- Wong, Simon, Chal Keung : "Tourists' Perceptions of Hotel Frontline Employees' Questionable Job-Related Behaviour", Tourism Management, 21, 2000, pp.121-134.
- Wright, Patrick M., Raymond A. Noe : Management of Organizations, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1996.
- (Çevrimiçi) [www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa\\_id=52](http://www.marti.com.tr/yk/index.asp?sayfa_id=52), 21.02.2006
- Yatkin, Ahmet : Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 2003.
- Yılmaz, Yaşar : Servis Tekniği ve Yönetimi, 4.b., Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
- Yılmaz, Yaşar, Betül Yılmaz : Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri ve Yönetimi, Balıkesir, İnce Ofset, 1989.
- Yorulmaz, Ayşe : "Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.
- Yörükoğlu, İlknur, M. Altuğ Yörükoğlu, Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi, 3.b., Ankara, Detay Yay., 1998.
- Yüksel, Berrin : "İşletme-Müşteri İlişkilerini Kişisel Boyuta İndirgemedeki Kitleli Kişiselleştirme (Mass Customization) Stratejisinin Rolü", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:3, 1999, ss.207-224.
- Yüksel, Öznur : İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- Yükselen, Cemal : Pazarlama İlkeler- Yönetim, 4.b., Ankara, Detay Yay., 2003.
- Zorlu, Nil : "Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

EKLER



## EK-1 YÖNETİCİLERE YÖNELİK ANKET FORMU

### Sayın Yönetici,

Bu anket, Prof. Dr. Nihat KARAKOÇ danışmanlığında, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora öğrencisi Öğr.Gör. Oya İnci BOLAT tarafından yapılmaktadır. Bu anketin amacı, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin kurumsal imaj algısının, halkla ilişkiler uygulamaları ile olan ilişkisini ve hedef kitleye yansıyan etkisini incelemektir. Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

**BİLGİ İÇİN:** Öğr.Gör. Oya İnci BOLAT [oyainci01@hotmail.com](mailto:oyainci01@hotmail.com); **Tel:**05425151439; 02666121209;  
**Faks:**02666121164

| I. İŞLETMENİN KİMLİĞİ  | ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN KİMLİĞİ  |
|--|--|
| Adı ve Kuruluş Yılı: ...../...../.....<br>Sınıfı ve Yatak Sayısı: ...../.....<br>İşgören Sayısı: Daimi:..... Sezonluk:..... Toplam:.....<br>İşgörenlerin Eğitim Durumu: Üniver. (%) Lise (%) İlköğr. (%)<br>Halkla İlişkilerden Sorumlu Birimin Adı ve Çalışan Sayısı: ..... | Anketi doldurmanın işletmedeki görevi ve çalışma süresi: ...../.....<br>Yaşı:.....<br>Cinsiyeti:.....<br>İş Deneyimi (Turizm Sekt. Çalışma Süresi):.....<br>Eğitimi: ( ) Lise ( ) Üniversite<br>Mezun Olunan Bölüm:..... |

| II. İŞLETMENİN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI  | III. İŞLETME YÖNETİMİNE GÖRE İŞLETMENİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ İMAJI |                  |             |                        |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
|---|---|------------------|-------------|------------------------|--------------------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|--|------|------|------|------|------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| <p>1. İşletmede halkla ilişkilerden sorumlu birim var mı?<br/>( ) Yok ( ) Var Adı:.....</p> <p>2. Halkla ilişkiler çabalarının hedef kitlesi hangi gruplardan oluşmaktadır:.....</p> <p>3.a. Son iki yılda, halkla ilişkilerdeki hedef kitlesini oluşturan grupların işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentilerini belirlemek için yaptığımız araştırma var mı?<br/>( ) Yok ( ) Var (Lütfen araştırmada kullanılan anket örneğini bu ankete ekler misiniz?)<br/>b. (Var seçeneğini işaretlediyseniz) Bu araştırmaların hedef kitlesi ve sayısı nedir?<br/><table><thead><tr><th>Hedef Kitle</th><th>Araştırma Sayısı</th></tr></thead><tbody><tr><td>Müşteriler</td><td>.....</td></tr><tr><td>Seyahat Acentaları</td><td>.....</td></tr><tr><td>Başka:.....</td><td>.....</td></tr><tr><td>.....</td><td>.....</td></tr><tr><td>.....</td><td>.....</td></tr></tbody></table></p> <p>4. İşgörenlerin hedef kitle ile iletişimlerini iyileştirmeye yönelik son iki yılda, hangi halkla ilişkiler araçlarından yararlandınız?<br/>( ) İşletmede düzenlenen seminerler<br/>( ) İşletme dışındaki seminer, konferans ve kurslar<br/>( ) Personel çayı, yemeği gibi toplantılar<br/>( ) Başka:.....</p> <p>5. İşletme yönetimi, işgörelere ileteceği mesajlar için hangi halkla ilişkiler araçlarından yararlanmaktadır?<br/>( ) İşletme dergisi ( ) Bülten<br/>( ) İşletme kılavuzu (el kitabı) ( ) Web sayfası<br/>( ) Duyuru panosu ( ) Başka:.....</p> <p>6. Son bir yılda işletmenin tanıtımı amacıyla hangi halkla ilişkiler araç ve yöntemleri kullanılmıştır?<br/>( ) Basın toplantısı ( ) Basın gezisi<br/>( ) Basın bültenleri ( ) Röportaj<br/>( ) Gazete/dergi makalesi ( ) Web sitesi<br/>( ) Törenler (yıl dönümü temel atma vb.) ( ) Ziyaretler<br/>( ) Kültürel ve eğitsel amaçlı TV filmleri<br/>( ) Başka:.....</p> | Hedef Kitle   | Araştırma Sayısı | Müşteriler  | .....                  | Seyahat Acentaları | ..... | Başka:..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | <p>A. İşletmenizle ilgili aşağıdaki yargılara hangi ölçüde katılıp katılmadığınızı lütfen üzerinde (X) ile belirtiniz.<br/><table><thead><tr><th>(.1)</th><th>(.2)</th><th>(.3)</th><th>(.4)</th><th>(.5)</th></tr><tr><th>Kesinlikle Katılmıyorum</th><th>Katılmıyorum</th><th>Kararsızım</th><th>Katılıyorum</th><th>Kesinlikle Katılıyorum</th></tr></thead></table></p> <p>1. İşletme, işgörelere ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>2. İşgörelere hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>3. Atama, terfi ve ödüllendirmelerde objektif başarı kriterleri kullanılmaktadır.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>4. İşgörelere işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>5. Yöneticiler, astlarının iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedirler.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>6. Yöneticiler tutum ve davranışlarıyla astlarına işletmenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmektedirler.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>7. Bu işletmenin bir üyesi olmak her kademedeki çalışana onur ve gurur verir.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>8. İşletmedeki çalışma koşulları (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak işgörelere memnun edecek niteliklere sahiptir.<br/>(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)</p> <p>B. Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında, işletmenin işgörelere üzerindeki imajı genel olarak nasıldır?<br/>( ) Çok olumsuz<br/>( ) Olumsuz<br/>( ) Kararsızım<br/>( ) Olumlu<br/>( ) Çok olumlu</p> | (.1) | (.2) | (.3) | (.4) | (.5) | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| Hedef Kitle   | Araştırma Sayısı  |                  |             |                        |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
| Müşteriler  | .....   |                  |             |                        |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
| Seyahat Acentaları  | .....   |                  |             |                        |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
| Başka:.....   | .....   |                  |             |                        |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
| .....   | .....   |                  |             |                        |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
| .....   | .....   |                  |             |                        |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
| (.1)  | (.2)  | (.3)             | (.4)        | (.5)                   |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |
| Kesinlikle Katılmıyorum   | Katılmıyorum  | Kararsızım       | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |                    |       |             |       |       |       |       |       |  |      |      |      |      |      |                         |              |            |             |                        |

## EK-2 İŞGÖRENLERE YÖNELİK ANKET FORMU

Bu anket, Prof. Dr. Nihat KARAKOÇ danışmanlığında, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora öğrencisi Öğr.Gör. Oya İnci BOLAT tarafından yapılmaktadır. Bu anketin amacı, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin kurumsal imaj algısının, halkla ilişkiler uygulamaları ile olan ilişkisini ve hedef kitleye yansıyan etkisini incelemektir.

Lütfen anketi doldurduktan sonra verilen zarfa koyup, ağzını kapatarak anketöre teslim ediniz. Bu anketler **kesinlikle** yöneticileriniz tarafından görülmeyecektir. Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

**BİLGİ İÇİN:** Öğr.Gör. Oya İnci BOLAT [oyainci01@hotmail.com](mailto:oyainci01@hotmail.com); **Tel:**05425151439; 02666121209; **Faks:**02666121164

### I. İŞLETMENİN KİMLİĞİ

İşletmenin Adı:.....

İşgörenin işletmedeki görevi ve çalışma süresi: ...../..... yıl ..... ay

İşgörenin işletmedeki kadrosu: A. Daimi:..... B. Sezonluk:..... C. Stajyer:.....

### II- İŞLETMENİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ İMAJI

A. Çalıştığınız işletme ile ilgili aşağıdaki yargılara hangi ölçüde katılıp katılmadığınızı lütfen ölçek üzerinde (X) ile belirtiniz.

| (.1)<br>Kesinlikle<br>Katılmıyorum | (.2)<br>Katılmıyorum | (.3)<br>Kararsızım | (.4)<br>Katılıyorum | (.5)<br>Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|------------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------------|
|------------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------------|

1. İşletme, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedir.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

2. İşgörenlerin hemen tümü, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

3. Atama, terfi ve ödüllendirmede kişisel ilişkiler, patrona/yöneticiye yakınlık gibi başarı kriterleri kullanılmaktadır.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

4. İşgörenlerin işletme ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

5. Çalıştığım birimin yöneticisi, iş motivasyonumu ve işletmeye olan bağlılığımı **olumsuz yönde** etkilemektedir.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

6. Yöneticilerin tutum ve davranışları, işletmenin önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

7. Bu işletmenin bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duyuyorum.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

8. İşletmedeki çalışma koşullarından (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak **memnun değilim**.

(.1) (.2) (.3) (.4) (.5)

B. Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında, sizde oluşan işletme imajı nasıldır?

- Çok olumsuz  
 Olumsuz  
 Kararsızım  
 Olumlu  
 Çok olumlu

C. Çalıştığım işletme ile ilgili bende oluşan bu imaj, ister istemez iş ilişkilerime de yansımaktadır.

- Kesinlikle hayır  
 Hayır  
 Kararsızım  
 Evet  
 Kesinlikle evet

## **OYA İNCİ BOLAT**

İlk, orta ve lise öğrenimini Akçakoca'da tamamladı. 1994 yılında Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'ndan mezun oldu. 1998 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisansını tamamladı. Aynı yıl Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak işe başladı. 2000 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı'nda Doktora öğrenimine başladı. 2000 yılından bu yana, Balıkesir Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak görevini sürdürmektedir. Evli ve bir oğlu vardır.