



DEĞİŞEN DÜNYA DÜZENİNDE ÖRGÜTLERİN GERÇEK ZENGİNLİK KAYNAĞI OLAN İNSAN VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Murat TÜRK, Prof. Dr.
muratturk@osmaniye.edu.tr , Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Ayşe GÖKÇEN, Arş. Grv.
aysegokcen07@hotmail.com, Adıyaman Üniversitesi

Özet: Örgütlerin en önemli kaynağı durumunda olan "insan" faktörünün, örgüt içindeki etkinliği örgüt başarısı için büyük önem taşımaktadır. Şüphesiz ki; temel değerleyici ve nihai karar verici durumundaki müşterilerin, örgütün çıktılarına bağlılığında insan ilişkileri ve sunum teknikleri aracı rol oynamaktadır. Probleme cevap verebilme, insani ilişkileri geliştirme, önerilere kayıtsız kalmama vb. faaliyetler müşteriye etkin ve tam zamanlı cevap verebilme konusunda örgütler için önem taşımaktadır. Yapılan bu çalışmada, "örgütteki insan kaynağının ve insan ilişkilerinin örgüt başarısı ve örgütün geleceğine etkisi nedir?" sorusuna cevap aranmaktadır.

Çalışmada, yaşanmış gerçek olaylardan yola çıkılarak, yüz yüze görüşme tekniğiyle, belirli bir süre yapılan görüşmeler sonucu hazırlanmış örnek olaylarda, gündelik iş yaşamında insanlar arası ilişkilerde karşılaşılan ve karşılaşılabilecek olan olaylara yer verilmiştir. Geliştirilen çözümler ve bu çözümlerin işletmeye katkısı zamanla gözlenmiş olup; firma için zaman zaman çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Örnek olaylardan sonra geliştirilen bu muhtemel çözüm önerileri de; araştırmacılara bir görüş açısı sağlanmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın amacı, örgüt ve insana dair anlatılan örgütsel davranış konularına uygulamadan örnekler vererek katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Örnek Olay, Yönetim, Örgüt, İnsan, Davranış.

CASE STUDY ABOUT HUMAN AS A REAL SOURCE OF ORGANIZATIONS AND BEHAVIOR IN CHANGING WORLD

Abstract: The "human" factor that is the most important source of organizations and its activity within the organizations have a great importance for the success. There is no doubt that upon the commitment of customers as a basic valuer and the ultimate decision maker to the organization's output, human relations and presentation techniques play a mediator role. Responding to the problems, developing the interpersonal relationships, not being unconcerned to the suggestions, etc., have a place in an effective and full-time customer satisfaction. In this study, the answer of the question "how the human source and relations affect organizational success and future?" is seek.

Events in an everyday business life which can be encountered in human relations are included in this research by starting from experienced real events and using face to face interview techniques. Developed solutions and organizational contributions of these solutions were observed over time; several recommendations for the firm has been developed from time to time. Examples of potential solutions that developed after the events aim to provide a point of view to the researchers.

The purpose of this study is contributing to the organizational behavior studies about human and organization by giving examples from the applications.

Keywords: Case Study, Management, Organization, Human, Behavior.

1. GİRİŞ

Soyut verileri, uygulamadan örneklerle zenginleştirmek anlamına gelen örnek olay yöntemi (Durna vd., 2009), hem günlük yaşam, hem de zihinsel faaliyetlerin gelişimi açısından önem taşımaktadır. Örgütlerin iş yaşamında karşılaştıkları problemlerin çözümünde, karar vericilerin örgüt başarısı için en uygun kararı verebilmelerine yardımcı olan örnek olay çalışmaları (Seijts, 2006) günümüz rekabet koşullarında örgütler için fırsata dönüşebilecek çözümler yaratabilmektedir. Eğitim ve öğretim ortamlarında mevcut problemlerin çözümü ve oluşabilecek sorunlar için hazırlıklı olma becerilerini geliştirmede kullanılabilecek yöntemlerden biri de olaya dayalı öğrenme (örnek olay) yöntemidir (Durukan, 2012). Örnek olay incelemelerinde, sorun veya olay ile ilgili bilgiler, çeşitli kaynaklar yardımıyla derlenmiş olan gerçek bilgiler olup (Mirze vd., 2007); bu bilgiler bilimsel araştırma ve araştırmacılara yol gösterme ve fikir sağlama açısından önemlidir.

Güney Seyahat olarak 1962 yılında sektöre giren ve 9 yıllık faaliyet sürecinin ardından 1971 yılında Melek Güney Turizm adını alan ve 51 yıldır yenilikçi uygulamaları ile öncü olma özelliğini koruyan MELEK GÜNEY A.Ş., ilkleri ve ilkeleriyle de sektörün standartlarını belirlemeyi sürdüren, aynı zamanda yenilikçi ve dinamik bir ekip ruhuyla yolcu taşımacılığı sektöründe hizmet veren bir firma olma özelliği taşımaktadır. Bilginin ayrıntıda gizli olduğuna duyulan inançla, müşterilerden gelen olumlu ve olumsuz düşünceler firma yetkililerince değerlendirilmektedir. Gerekliğinde uzman desteğine başvurulur kurumsal ve sektörel anlamda bir adım önde olabilmenin yolları aranmaktadır.

Bu çalışmada yönetim faaliyetlerine ilişkin olarak, örgüt içerisindeki insan davranışlarının ve insan ilişkilerinin ele alındığı, seyahat işletmesine dair iki adet örnek olay, çözüm önerileriyle birlikte verilmiştir. Yaşanılan sorunların temelinde şirket idarecilerinin rolünün olup olmadığı, yeterli kaynak ve veri analizinin yapıp yapılmadığı araştırılmış olup; Toplam Kalite Yönetimi'ndeki 1 - 10 - 100 kuralı (Parker, 2000) göz önüne alınarak olaylara yaklaşılmış ve çözümler geliştirilmiştir. Oluşabilecek bir hata, en başta fark edilirse telafisinin işletmeye maliyeti 1 kat olurken; üretim aşamasında anlaşılırsa, ürün ve hizmet geliştirme aşamasındaki maliyet ve zamandan oluşacak zararın 10 katıdır; aynı

şekilde müşteriye sunulmuş bir ürün veya hizmette tespit edilmiş hatanın telafisi ürün ve hizmet geliştirme aşamasındaki maliyet ve zaman kaybının 100 katı fazladır (Ziplar, 2009).

II. MELEK GÜNEY TURİZM SEYAHAT İŞLETMESİ

Güney Seyahat olarak 1962 yılında sektöre giren ve 9 yıllık faaliyet sürecinin ardından 1971 yılında Melek Güney Turizm adını alan ve 51 yıldır yenilikçi uygulamaları ile öncü olma özelliğini koruyan MELEK GÜNEY A.Ş., ilkeleri ve ilkeleriyle de sektörün standartlarını belirlemeyi sürdüren, aynı zamanda yenilikçi ve dinamik bir ekip ruhuyla yolcu taşımacılığı sektöründe hizmet veren bir firma olma özelliği taşımaktadır. Güney Holding çatısı altında, Ali Atacan'ın önderliğinde ulaşım, akaryakıt, otel/konaklama, zeytinyağı fabrikası ve radyo hizmetiyle 5 farklı sektörde faaliyet göstermektedir.

Hedef Pazarı: Sektörde öncü olma, ilkelerin koruyucusu ve ilklerin başrol oyuncusu olma yolunda emin adımlarla ilerlemeyi kendisine amaç edinen Melek Güney Turizm; başta Antalya halkı ve Antalya'nın gelişiminde büyük katkı payına sahip olan öğrencilere ve Türkiye genelinde tüm yolculara hitap etmektedir.

Tedarikçileri: Temelde seyahat ikramları için anlaşmalı oldukları gıda firmaları ve her açıdan donanımlı ve güvenli araçlara sahip olmak için anlaşmalı oldukları yedek parça servisleridir. Akaryakıt tedarik firması Batman'dadır.

Rakipleri: En başta Antalya ili için değerlendirilecek olursa; 7-8 yıllık faaliyet dönemine sahip olan Can Turizm ile bugünkü adıyla yaklaşık 4 yıllık geçmiş olan Kıyı Sahil Turizm en temel rakipleri arasındadır. Bunun dışında; Türkiye sınırlarında karayolu yolcu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren diğer otobüs firmaları da birer rakip konumundadır.

Yasal Çevre Sınırlamaları: 1 Şubat 2013'ten itibaren Ulaştırma Bakanlığı'nca taban fiyat uygulamasına geçilmiştir. Dolayısıyla 100 km'den kısa mesafeler için 13 TL'nin altında bilet kesilememektedir.

SWOT Analizi: Firma nakit varlıklarını kullanmayı çok iyi bilmekte ve yönettiği 5 ayrı sektörde de bunu uygulayabilmektedir. Hangi sektörün kendine para kazandıracağı hususundaki öngörülerini olumlu sonuçlar vermektedir. Ali Bey'in mali konulardaki tutumu ve ileri görüşlülüğü şirketi bir adım daha ilerleme hususunda cesaretlendirmektedir. Ayrıca Melek Güney A.Ş.'nin tüm gayrimenkulleri kendi malı olup, şehir merkezindeki 10 milyon TL'lik arsası olan, gayrimenkul zengini bir firmadır.

Bu güçlü tarafının yanı sıra; şirketteki işbölümü ve alanında uzman personel eksikliği, firmanın zayıf yanını gün yüzüne çıkartmaktadır. Örneğin; aslında başkatip olan Ahmet Bey, uzmanlık alanı olmasa bile Halkla İlişkiler departmanı ile ilgilenmektedir ve dolayısıyla müşteri şikayetleri uzmanlarca dinlenip, zamanında ve sağlıklı çözüm önerileriyle cevaplanamamaktadır.

Ayrıca şirket akaryakıt sektörüyle de yakından ilgilenmesine rağmen; rafineri olmadığı için çıkarılan petrolün şirkete getirisi ya da katkısı olmamaktadır. Akaryakıt tedarik firması Batman'dadır.

En önemli fırsatları arasında; yakıt giderlerini kendi şirket kasasından karşılayabildiğinden dolayı, kış sezonunda yolcunun olmadığı durumlarda dahi ayakta kalmayı başarabilmesi ön plana çıkmaktadır.

Gerek yolculardan gelen şikâyetler, gerekse şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin gözlemlerinden yola çıkılacak olursa; en önemli tehdit unsuru olarak karayollarındaki yol ve köprü yapım çalışmalarının uzun zamandır devam etmesi ve buna bağlı olarak yolcuların rahatsız olması ve araçların yıpranması dile getirilmektedir. Öte yandan; gerek ildeki firma sayısının azlığı, gerekse Ulaştırma Bakanlığınca uygulanan devlet politikaları dolayısıyla önlem alınmadığı takdirde sektörün son 10 yılını yaşadığı belirtilmektedir. Mevcut havaalanı inşaatının tamamlanması ve uçak firmalarının "pazarın kaymağını alma" adına yapacakları fiyat indirimleriyle Antalya'ya daha fazla sağlayacak oldukları uçak seferlerinin yanı sıra; iller arası demiryolu taşımacılığının yaygınlaşması sektör için büyük tehdit oluşturmaktadır.

Mevcut Stratejileri: Araç donanımları ve modelleriyle, yenilikleri takip eden, piyasaya ve yolcuya cevap verebilen firma olma hedefiyle hareket etmektedir. Yolcunun olmadığı durumlarda bile, araçlar zamanında yola çıkmaktadır. Piyasaya uygun, ihtiyaca cevap verebilen yeni donanımlara sahip araçlara yatırım yapılmaktadır.

III. ÖRNEK OLAY 1:

Melek Güney Turizm, "Dünden Bugüne 42. Yıl" sloganıyla bastıracağı masa takvimlerini müşterilerine dağıtmış ve adını duyurma, firmanın reklamını yapma adına bir adım atmıştı. Şehir dışındaki akademik çalışmaları için sürekli bu firmayla seyahat eden Hasan da takvimi alıp ofisinde kullanan müşterilerden biriydi. Bir gün tesadüfen takvimdeki tarihi izler taşıyan siyah beyaz fotoğrafı incelerken, firmanın internet adresine gözü takıldı. Dikkat edilmedikçe göze batmasa da önemli bir yanlışlık vardı takvim üzerinde. "www.melekguneyturizm.com.tr" olarak yazılması gereken web adresi "www.melekgunetyurizm.com.tr" şeklinde yazılmıştı.

Bilginin ayrıntıda gizli olduğuna duyduğu inançla, Hasan bu durumu firma yetkilisine bildirdi. Ümit Bey çok şaşırarak ve teşekkür etmişti. Bununla ilgileneneğini ve yetkililere bilgi vereceğini söyledi. Hizmet Birimleri'nden sorumlu işletme müdürü İhsan Bey durumu öğrenince takvimin Mersin'deki bir matbaada basıldığını, zaman kısıtından dolayı aceleyle geldiğini belirtti. Dağıtılan takvimler geri toplanamadı belki ama bir sonraki aynı durum için daha dikkatli olunması gerektiği mesajı taraflarına iletilmiş oldu.

Soru 1. Örnek olayda yeterli kaynak ve veri analizi yapılmış mıdır?

Örnek olayda yeterli kaynak ve veri analizi yapılmamıştır. Yaşanılan olayda firma yetkililerinin de rolü büyüktür.



Sağsız bir işbölümünün olması ve alanında uzman personel eksikliğinden dolayı; sadece geçmiş bilgi ve tecrübeler ışığında adım atılmış fakat çıktılar yeterince incelenmeden piyasaya sunulmuştur.

Soru 2. Yaşanılan bu sorunların temelinde şirket idarecilerinin rolü var mıdır? Mali açıdan kaynak sıkıntısı çekmeyen ve bu kaynaklarını gerektiğinde kullanabilen firma, eğitilmiş ve uzman personel eksikliği çekmektedir. Yaşanılan bu tarz sorunların temelinde elbetteki şirket idarecilerinin de rolü vardır. Başkâtip olan ve Halkla İlişkilerden sorumlu olmak zorunda olan Ahmet Bey yerine reklam ve halkla ilişkiler alanında uzman bir personel istihdamı, bu tarz küçük ama önemli sorunların yaşanmasını engelleyebilir. Ya da grafiker olan bir personel istihdamı veya Basın ve Halkla İlişkiler eğitimi almakta olan bir öğrencinin stajyer olarak istihdam edilmesi dahi firmaya önem kazandıracaktır. Toplam Kalite Yönetimi'ndeki 1 - 10 - 100 kuralı gereği; eğer ki sorun sürecin başında tespit edilir ve önlem alınırsa şirkete maliyeti sadece 1 lira olur. Ama süreç başladıktan sonra başka bir deyişle süreç devam ederken sorunun farkına varılırsa, şirket 10 lira kaybeder. Öte yandan sürecin tamamlanmasından sonra, tespit edilen sorunların ve hataların geri dönüşü zor belki de imkânsız olacağı için şirkete maliyeti 100 lira olur.

IV. ÖRNEK OLAY 2:

Yolculuklarında kendisine sağlanan özel indirimler ve gördüğü ayrıcalıklı muameleden dolayı sürekli bu firmayla seyahat eden Hasan; haftalık akademik seyahatlerinin dışında, ailevi sağlık sorunlarına ilişkin aldığı beklenmedik bir habere istinaden acilen İstanbul'a gitmek zorunda kaldı. Akşam saatleriydi ve işten çıkmak üzereyken en yakın yazıhaneden acil bilet istedi. En erken otobüsün 2 saat sonra olduğunu ve direk İstanbul'a gitmediğini öğrendi. Ankara'dan aktarma yapacaktı. Ümit bey elinden gelenin en iyisini yapıp otobüs kaptanı ile görüştü ve Hasan'ın Ankara'daki otobüse yetişmesi için gerekenin yapılmasını söyledi. Apar topar yola çıktı ve 30 dakikalık mola süresinin keyfiyen 50 dakikaya kadar uzaması üzerine sinirlenen Hasan, otobüs kaptanlarıyla tartıştı ve hiçbir bilgilendirme yapılmaksızın yolcuları soğuk havada bekletmelerinin yanlış olduğunu ve Ankara'daki otobüsü kaçırmış durumda sabaha kadar beklemek zorunda kalacağını dile getirdi. Gayet rahat ve saygısızca aldığı cevaplar onu iyice sinirlendirmişti. Kendilerini şikâyet edeceğini söyledi. 4 saatlik yolculuğun ardından Ankara'ya geldi ve 15 dakika önce İstanbul otobüsünün yola çıktığını öğrendi, daha da sinirlendi. Otobüs kaptanının "sizin yüzünüzden hızlı geldik ve yoldaki 2 yolcuyu da almadık" şeklindeki savunması ise yeterince sinir bozucuydu.

Antalya'ya geri döndüğünde, kendisine herkesten fazla ilgi gösteren Ümit Bey'e durumu anlattı. Ümit bey de çok sinirlendi ve o günkü bilet numaralarından kaptanın bilgilerine erişti. Halkla İlişkilerden mecburi sorumlu olan Ahmet Beyi arayıp durumu anlattı. Ahmet Bey aynı zamanda telefonda Hasan'dan özür dileyip, gerekenin yapılacağını ve kendisine geri bildirim olacağını, durumun cezasız kalmayacağını söyledi. Aradan 2 ay geçmesine rağmen olayla ilgili herhangi bir bilgi verilmedi.

Soru 1. Firma ile ilgili ne gibi pazarlama stratejileri geliştirilmelidir?

Gerekli görülen ve göz önünde olan yerlere konulacak öneri kutularının ya da "bir fikrim var" kutularının müşteri memnuniyetinin analizine bir nevi katkı sağlayacağı açıktır. Şikâyet kutusu değil; dilek kutusu olarak adlandırılacak bu iletişim araçlarında amaç; "beyne olumsuz mesaj vermemektir." Müşterinin şikâyetini dilek olarak iletmesini sağlamaktır. Çünkü beyne olumsuz mesaj verilirse, beyin olumsuz düşünür!

Ayrıca, şirketin online hizmet veremiyor olması da büyük eksikliklerdir. Online bilet satışına ve bilgi alışverişine olanak sağlayacak web sitesinin tasarımı, şirkete fayda sağlayacaktır. İnternet sitesine konulacak olan şikâyet formları ve ayrıca gerek yolculuklar sırasında, gerekse internet ortamında yapılacak olan müşteri memnuniyeti anketleri firmanın zayıf ve eksik yanlarını telafi ederek daha yenilikçi adımlar atması yolunda katkı sağlayacaktır.

Soru 2. İşletmenin çalışanları üzerine nasıl bir motivasyon uygulanmalıdır?

Çalışanların görev ve sorumluluk tanımlamaları doğru yapılmalı ve kendilerine yazılı olarak bildirilmelidir. Doğru işe doğru kişi seçilmeli, verilecek hizmet içi eğitimler ve düzenli olarak tüm personelin bir arada olmasını sağlayacak toplantılar yapılması ve ödül-ceza sisteminin adil işlenmesi çalışan performansının ve motivasyonunun artırılmasında etkili olacaktır. Başarı kriterleri belirlenip, bu kriterleri başarıyla yerine getirenler arasında "ayın personeli" seçilerek çalışanlar çeşitli şekillerde ödüllendirilmelidir. Böylece personel arasındaki iletişimin de güçlendirilmesi yönünde adım atılacaktır.

Soru 3. Firma, müşteri potansiyelini artırmak için neler yapmalıdır?

Seyahat firmamız, müşteri potansiyelini artırmak için ay içerisinde seyahatlerinde Melek Güney Turizm'i tercih eden ilk 3 yolcuya teşekkür mahiyetinde ödül ya da promosyon/hediye bilet vererek, müşterinin ücretsiz seyahat etmesini sağlayabilir. Böylece, müşterilerin firma için önemli oldukları imajı yaratılabilir. Bu da müşteri memnuniyetini beraberinde getirir ve akabinde firma hakkında diğer insanlara iletilecek güzel mesajlarla müşteri çekmenin yolunu açar. Ayrıca, "melek kart" olarak basılacak kartlarla müşterilere puan toplamaları ve puanları tutarınca yine hediye bilet ya da indirim kazanmaları sağlanabilir. Bunun yanı sıra; kart taşımayı sevmeyen ya da bundan bıkmış olan müşteriler de göz önüne alınırsa, müşteri numarası kullanmak ve oluşturulacak müşteri veri tabanı ile müşteri takibi/analizi yapmak daha verimli bir sonuç elde edilmesini sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Durna, U., M. Türk, D. Çayan, T. Erol ve P. Kendirci. "Yönetimde Örnek Olaylar". Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. (2-1):86-98, 2009.
- Durukan, E. "Türkçe Eğitiminde Olaya Dayalı Öğrenme Yönteminin Kullanımına Yönelik Bir Öneri (Okuma Eğitimi Örneği)", Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic. (7-2):401-410, 2012.
- Parker, J., Quality Awards and Surveyors, FIG Working Week, Prague, Czech Republic, 2000.
- Seijts, G. H. Cases in Organizational Behavior. Ontario, Canada: Ivey School of Business, Sage Publication, 2006.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Arkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.,2007.
- Ziplar, C. "1-10-100 Kuralına Dikkat" <http://www.md-hk.com/2009/07/16>.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ