

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bayram YILMAZ

KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ:
ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ VE SONRASINDA PETKİM ÖRNEĞİ

İletişim Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bayram YILMAZ

KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ:
ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ VE SONRASINDA PETKİM ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. Ş. Gözde YİRMİBEŞOĞLU

İletişim Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2016

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bayram YILMAZ'ın bu çalışması İletişim Ana Bilim Dalında Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. M. Bilal ARIK	(İmza)
Üye (Danışman)	: Doç. Dr. Ş. Gözde YİRMİBEŞOĞLU	(İmza)
Üye	: Prof. Dr. F. Mutlu BİNARK	(İmza)
Üye	: Doç. Dr. Günseli BAYRAKTUTAN	(İmza)
Üye	: Doç. Dr. Faruk ATAAY	(İmza)

Tez Başlığı: Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: Özelleştirme Öncesi ve Sonrasında Petkim Örneği

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 13/07/2016

Mezuniyet Tarihi : 04/08/2016

(İmza)

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora tezi olarak sunduğum “Kurum Kùltürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: Özelleştirme Öncesi ve Sonrasında Petkim Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Bayram YILMAZ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
GRAFİKLER LİSTESİ	viii
BELGELER LİSTESİ.....	ix
RESİMLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM, İLETİŞİM, KURUMSAL İLETİŞİM, KURUM KÜLTÜRÜ

1.1 Kurum.....	5
1.2 İletişim.....	7
1.3 Kurumsal İletişim	9
1.3.1 Kurumsal İletişim Türleri	11
1.3.1.1 Dikey İletişim	11
1.3.1.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim.....	11
1.3.1.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim.....	12
1.3.1.2 Yatay İletişim	13
1.3.1.3 Çapraz İletişim.....	14
1.3.2 Kurumsal İletişimin İşleyişi.....	14
1.3.3 Kurumsal İletişimin Amacı ve Fonksiyonları	14
1.3.4 Kurumsal İletişimde Kullanılan İletişim Araçları	18
1.3.4.1 Yazılı İletişim Araçları	18
1.3.4.2 Sözlü İletişim Araçları.....	19
1.3.4.3 Görsel ve İşitsel İletişim Araçları	20
1.3.5 Yönetim Teorileri ve Kurumsal İletişim	21
1.3.5.1 Klasik Yönetim Teorisi	21
1.3.5.2 Neoklasik Yönetim Teorisi.....	21
1.3.5.3 Modern Yönetim Teorisi	22
1.3.5.4 Çağdaş Yönetim Teorileri	23
1.3.5.4.1 Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı	23
1.3.5.4.2 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	23
1.3.5.4.3 Yönetişim.....	23

1.4 Kurum Kültürü	25
1.4.1 Kurum Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Unsurlar	28
1.4.2 Kurum Kültürünün Özellikleri	30
1.4.3 Kurum Kültürünün Fonksiyonları	32
1.4.4 Kurum Kültürünün Unsurları	35
1.4.5 Kurum Kültürünün Sınıflandırılması.....	37
1.4.5.1 Güçlü Kültür, Zayıf Kültür	37
1.4.5.2 Baskın Kültür, Alt Kültür	39
1.4.5.3 Kilmann Modeli: Bürokratik Kültür, Yenilikçi Kültür	39
1.4.5.4 Şebekeleşmiş Kültür, Çıkarıcı Kültür, Toplumcu Kültür ve Parçalı Kültür.....	40
1.4.5.5 Handy Modeli: Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü ve Birey Kültürü	41
1.4.5.6 Schneider'in Kurum Kültürü Tipleri: Kontrol Kültürü, İşbirliği Kültürü, Yetenek Kültürü ve Gelişme Kültürü	42
1.4.5.7 Quinn ve McGrath'ın Kurum Kültürü Sınıflandırması: Rasyonel Kültür, Gelişmeci Kültür, Uzlaşmacı Kültür ve Hiyerarşik Kültür	43
1.4.5.8 Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Sınıflandırması: Girişimci Kültür, İşbirliğine Dayalı Kültür, Yapılaşmış Kültür ve Pazar Merkezli Kültür.....	43
1.4.5.9 Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Sınıflandırması	44
1.4.6 Kurum Kültürü Boyutları	45
1.4.7 Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim İlişkisi.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA

KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

2.1 Araştırmanın Sorunu	56
2.2 Araştırmanın Amacı	56
2.3 Araştırmanın Kapsamı.....	57
2.4 Araştırmanın Modeli, Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği	57
2.5 Araştırmanın Örnekleme	58
2.6 Araştırmanın Varsayımları	58
2.7 Araştırmaya Konu Kurum: Petkim.....	58
2.7.1 Petkim'in Tarihi	58
2.7.2 Faaliyet Konusu	62
2.7.3 Amaçları, Temel Değerleri, Vizyonu ve Misyonu	65
2.7.4 Petkim'in Karar Organları ve Personeli.....	66
2.7.4.1 Yönetim Kurulu.....	66

2.7.4.2 Genel Müdürlük (Üst Yönetim)	66
2.7.4.3 Denetim Birimi	67
2.7.4.4 Petkim Personeli	67
2.7.4.5 Ortakları ve Paydaşları	69
2.7.4.6 Hedef Kitleleri	70
2.8 Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Petkim	70
2.8.1 Özelleştirme Hazırlıkları ve Yasal Düzenlemeler	70
2.8.2 Özelleştirmeler ve Sonuçları	73
2.8.3 Petkim’in Özelleştirilmesi	74
2.9 Verilerin Değerlendirilmesi	75
2.9.1 Petkim’in Kurumsal İletişim Faaliyetleri	75
2.9.1.1 Petkim'in Kurumsal İletişim Faaliyetlerinde Yararlandığı Araç ve Taktikler.....	77
2.9.1.1.1 Yazılı İletişim Araçları	77
2.9.1.1.2 Sözlü İletişim Araçları	80
2.9.1.1.3 Görsel ve İşitsel İletişim Araçları	81
2.9.1.1.4 Diğer İletişim Araçları	84
2.9.1.2 Petkim'in Yararlandığı Kurumsal İletişim Türleri	88
2.9.1.2.1 Dikey İletişim	88
2.9.1.2.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim	89
2.9.1.2.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim	90
2.9.1.2.2 Yatay İletişim	94
2.9.1.2.3 Çapraz İletişim	95
2.9.2 Petkim'in Kurum Kültürü Göstergeleri	98
2.9.2.1 Görünen ve Gözlemlenebilen Kültür Öğeleri	99
2.9.2.1.1 Fiziksel Yerleşim	99
2.9.2.1.2 Kurum Logosu ve Kurumsal Renkler	100
2.9.2.1.3 Giyim Biçimleri	101
2.9.2.1.4 Yazılı Dokümanlar	102
2.9.2.1.5 Törenler, Açılışlar, Tanıtımlar	103
2.9.2.1.6 Kurum Yayınları	103
2.9.2.1.6.1 Kitap	103
2.9.2.1.6.2 Gazete, Dergi, Bülten ve Kataloglar	103
2.9.2.1.6.3 Tanıtıcı Filmler, Müzikler, Jingleler	107
2.9.2.1.7 Çalışanlar Arasında Söylem-Hitap Biçimleri, Ritüeller	107
2.9.2.2 Norm ve Değerler	108
2.9.2.2.1 Başarı Kriterleri	108

2.9.2.2.1.1 Dürüstlük ve Güvenilirlik.....	110
2.9.2.2.1.2 Gizlilik ve Ticari Sırların Korunması.....	110
2.9.2.2.1.3 Çıkar Çatışması	111
2.9.2.2.1.4 Sorumluluklar	111
2.9.2.2.1.5 Kalite Belgeleri.....	113
2.9.2.2.2 Yönetim Anlayışı.....	116
2.9.2.2.2.1 Entegre Yönetim Sistemi Politikası.....	118
2.9.2.2.2.2 Bilgi, Bilgi Sistemleri ve Güvenliği Yönetimi Politikası.....	119
2.9.2.2.3 Araçsal Değerler	120
2.9.2.2.3.1 Müşteri İlişkileri (Satış ve Pazarlama) Politikası	120
2.9.2.2.3.2 Müşteri Bölge Toplantıları ve Fuarlar	121
2.9.2.3 Temel İnanç ve Varsayımları	121
2.9.2.3.1 Algı ve İtibar Yönetimi	122
2.9.2.3.2 Ortaklaşa Davranışçılık-Aidiyet Duygusu	123
2.9.2.3.3 Zaman Algısı	124
2.9.2.3.4 Cinsiyet Algısı	124
2.9.2.3.5 Statü Algısı; Yönetici-Çalışan, Kıdemli-Kıdemsiz, Birey-Grup İlişkileri	125
2.9.2.4 Diğer Kurum Kültürü Göstergeleri.....	125
2.9.2.4.1 Petkim Kurumsal Sponsorluk ve Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	125
2.9.2.4.1.1 Eğitime Destek	126
2.9.2.4.1.1.1 İzmir’de Petkim Okulları.....	127
2.9.2.4.1.1.2 Adana’da Petkim Okulu.....	127
2.9.2.4.1.1.3 Büyük Projelerin Kavşak Noktası Kars’a Eğitim Desteği	127
2.9.2.4.1.1.4 Ankara’da Petkim Okulu	128
2.9.2.4.1.1.5 Aliağa’da Üniversite Gibi Lise	128
2.9.2.4.1.1.6 Eğitime Araç-Gereç, Teknik Donanım Desteği	129
2.9.2.4.1.2 Çevre Politikası	129
2.9.2.4.1.2.1 Karbon Saydamlık Projesi	131
2.9.2.4.1.2.2 Temiz Su, Temiz Hava, Temiz Toprak	131
2.9.2.4.1.2.3 Zeytinden Ormana Petkim’in Ağaçlandırma Çalışmaları	133
2.9.2.4.1.2.4 Dostluğun Yarattığı Bir Yeşil Cennet; Haydar Aliyev Parkı ..	135
2.9.2.4.1.2.5 “Yuvaya Dönüşen Plastikler” Sosyal Sorumluluk Kampanyası	136
2.9.2.4.1.3 Kınık ve Soma ilçelerine Yardım	136
2.9.2.4.1.4 Diğer Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Sponsorlukları	136

2.10 Araştırmanın Bulguları	136
2.10.1 Petkim'de Hakim Olan Kurum Kültürü Tipleri	138
2.10.1.1 Güçlü Kurum Kültürü.....	138
2.10.1.2 İşbirliğine Dayalı Kültür.....	138
2.10.1.3 Yenilikçi Kültür	139
2.10.1.4 Görev Kültürü.....	140
2.10.1.5 Toplumcu Kültürel Yapı.....	140
2.10.1.6 Kontrol Kültürü	141
2.10.1.7 Yapılaşmış Kültür	141
2.10.1.8 Canlı Kültür	142
2.10.2 Özelleştirme Öncesi Petkim Kurum Kültürü Değerlendirmesi.....	142
2.10.3 Özelleştirme Sonrası Petkim Kurum Kültürü Değerlendirmesi	143
2.10.4 Petkim'in Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kurumun Kültürünün Oluşumuna Etkisinin Değerlendirilmesi.....	145
SONUÇ	148
KAYNAKÇA.....	158
EK 1- Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolünü Belirlemeye Yönelik Mülakat Soruları.....	167
EK 2- Derinlemesine Mülakat Yapılan Kişilerin Listesi	169
EK 3- SOCAR Türkiye Etik Kuralları Yönetmeliği	170
EK 4- Petkim İç İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı.....	186
EK 5- Petkim Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı.....	193
EK 6- Petkim Bilgilendirme Politikası	202
ÖZGEÇMİŞ	211

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Petkim'in Özelleştirme Öncesi Logosu	101
Şekil 2.2 Petkim'in Özelleştirilme Sonrası Logosu	101
Şekil 2.3 Kurumun, Logolu ve Yazı Antetli Yazışma Kağıdı.....	102
Şekil 2.4 Kurumun, Yazılı Doküman Örnekleri.....	102
Şekil 2.5 Kurumun 50.Yıl Logosu ve Yazışmalarda Kullanılışı.....	102

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Örgüt Kültürü Düzeyleri ve Boyutları	50
Tablo 2.1 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Üretim Miktarı ve Kapasitesi.....	63
Tablo 2.2 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Net Satışları	64
Tablo 2.3 Petkim Personel Sayısı	67
Tablo 2.4 Pektim Petrokimya Holding A.Ş.Ortakları ve Hisse Miktarları	69

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Üretim Miktarı ve Kapasitesi	63
Grafik 2.2 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Net Satışları	64
Grafik 2.3 Petkim Personel Sayısı.....	67

BELGELER LİSTESİ

Belge 2.1 17.12.2012 Tarihli İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi.....	113
Belge 2.2 17.12.2012 Tarihli Çevre Yönetim Sistemi Belgesi	114
Belge 2.3 16.04.2013 Tarihli Enerji Yönetim Sistemi Belgesi	114
Belge 2.4 25.12.2012 Tarihli Kalite Yönetim Sistemi Belgesi	115
Belge 2.5 21.10.2013 Tarihli Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi.....	115
Belge 2.6 23.09.2014 Tarihli Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi.....	116

RESİMLER LİSTESİ

Resim 2.1 Socar 10 Altın Kural Afişi	79
Resim 2.2 Petkim İnternet Sitesi Petkim Akademi Sayfası.....	80
Resim 2.3 Petkim İnternet Sitesi Ana Sayfa.....	82
Resim 2.4 Petkim İnternet Sitesi Basın Sayfası	86
Resim 2.5 Polivinil Klorür Fabrikası Levhası	99
Resim 2.6 Demineralize Su Ünitesi Tesisi Levhası	99
Resim 2.7 Etilen Fabrikası Levhası.....	99
Resim 2.8 Atık Giderme Ünitesi Levhası.....	99
Resim 2.9 Arge Merkezi Binası	100
Resim 2.10 Kriz Yönetim Merkezi Binası	100
Resim 2.11 Beyaz Yakalıların Mevcut Kıyafetleri	101
Resim 2.12 Mavi Yakalıların Mevcut Kıyafetleri	101
Resim 2.13 2014 Yılı Faaliyet Raporu Kapağı.....	105
Resim 2.14 Petkim Vizyon Dergisi Kapağı.....	105
Resim 2.15 Petkim E-bülten Birinci Sayfa.....	105
Resim 2.16 Petkim Ailem Dergisi Arka ve Ön Kapağı.....	106
Resim 2.17 Petkim Ürün Katalogları Kapakları.....	106
Resim 2.18 Petkim Etik Kuralları Dokümanı Kapağı	107
Resim 2.19 Petkim İnternet Sitesi Çevre Etkinlikleri Sayfası.....	134

KISALTMALAR LİSTESİ

ACN	Asetonitril
AYPE	Alçak Yoğunluklu Polietilen
BDX	Bütandien
CBR	Cis Polybutadiene Rubber (Polibütadien Kauçuğu)
EBSO	Ege Bölgesi Sanayi Odası
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu
ERP	Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
FFS	Form Fill Seal (Rulo Film)
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ISO	International Organization for Standardization
KS	Karbon Siyahı
LPG	Likit Petrol Gazı (Liquefied Petroleum Gas)
MEG	Mono Etilen Glikol
MW	Megawatt
PA	Poliamid
PETKİM	Petrokimya Anonim Şirketi
PP	Polipropilen
PS	Polistiren
PTA	Pure Terephthalic Acid (Saf Tereftalik Asit)
PVC	Poly Vinly Chloride
QDMS	Quality Document Management System
SBR	Stiren Bütadien Rubber (Stiren Bütadien Kauçuğu)
SOCAR	State Oil Company of Azerbaijan Republic
TEP	Ton Eşdeğer Petrol (10 milyon KCal karşılığı enerji birimi)
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
USD	United States Dollar
VCM	Vinyl Chloride Monomer
YYPE	Yüksek Yoğunluklu Polietilen

ÖZET

Kurumların işleyiş tarzını gösteren düzenleme ve faaliyetler kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin konusunu oluşturmaktadır. Her iki unsur kurum ile çalışanları, diğer kurumlar ve toplum arasında köprü görevi yapmakta; kurumun kendini ifade ve işleyiş tarzına ilişkin mesajları taşımaktadır.

Kurumsal iletişim, bir kurumda amaçların nasıl gerçekleştirileceğini, kurum kültürü de bu amaçların nasıl kalıcı hale getirileceğini göstermektedir. Kurum kültürü, bu bağlamda kurumsal iletişimin çıktısı niteliğindedir.

1985 yılından itibaren İzmir İli Aliğa İlçesinde faaliyet gösteren Petkim, 2008 yılında özelleştirilmiştir. Petkim'in özelleştirme öncesi ve sonrası kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurum kültürünün oluşumuna etkileri bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmada, görünen kültür unsurlarından görünmeyen unsurlara doğru sıralanan üç düzeyli kurum kültürü modeli esas alınarak bir kurumsal çerçeve oluşturulmuş ve Petkim'in kurum kültürü göstergeleri bu çerçevede incelenmiştir. Petkim'in özelleştirme öncesi ve sonrası dönemine ait nicel bilgileri, iletişim faaliyetleri ve kurum kültürü göstergeleri yazılı kaynakların incelenmesi, gözlem ve derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılarak araştırılmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda Petkim'in kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumun kültürünü etkilediği; özelleştirme öncesi kurum kültürüne yeterince olumlu katkı yapmayan kurumsal iletişim faaliyetlerinin özelleştirme sonrası daha etkili ve yoğun yürütüldüğü ve bu durumun kurum kültürüne olumlu etkiler yaptığı anlaşılmıştır. Özelleştirme öncesinde bürokratik ve işbirliğine kapalı bir kurum kültürünün hakim olduğu; özelleştirme sonrası ise yenilikçi ve işbirliğine dayalı bir kurum kültürüne geçiş süreci yaşandığı görülmüştür.

Sonuç bölümünde de, araştırmada ulaşılan tespit ve değerlendirmeler doğrultusunda, incelenen kurumun ve genel olarak bütün kurumların kurumsal iletişim faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi ve kurum kültürünün de olumlu yönde oluşturulması ve geliştirilmesi için idari ve davranışsal tedbir önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Petkim, Kurum, İletişim, Kurumsal İletişim, Kültür, Kurum Kültürü, Özelleştirme.

SUMMARY

ROLE OF CORPORATE COMMUNICATIONS IN THE FORMATION OF ORGANIZATION CULTURE: PETKIM BEFORE AND AFTER PRIVATIZATION

Regulations and activities demonstrating the functioning of corporations constitute the subject of organization culture and corporate communications. Both factors function as a bridge between the corporation and its staff, other corporations and public; include messages about the self-description and functioning style of the corporation.

Corporate communications show how to realize goals in a corporation and organization culture illustrates how to make such goals permanent. In this respect, organization culture is the output of corporate communications.

Petkim, functioning since 1985 in Izmir Aliğa was privatized in 2008. This study investigates impact of corporate communications activities of Petkim on the creation of organization culture before and after the privatization.

Theoretical framework of the study is constructed by considering three rank organization culture model including visible cultural items and invisible ones and the organization culture indicators of Petkim are analyzed within this perspective. Qualitative information about Petkim before and after privatization, its communication activities and evaluation of written materials are investigated by using the written materials, by observation and by indebt interviews.

As a result, it is concluded that the corporate communications activities of Petkim affect organization culture, organization culture activities not influencing organization culture before privatization are conducted more effectively and intensively after privatization, and this influences organization culture positively. It is observed that the organization culture was away from cooperation and it was bureaucratic, but an organization culture based on innovation and cooperation was dominant during the transition period.

Conclusion section of the study includes administrative and behavioral suggestions in order to build and develop an effective organization culture and to perform corporate communications activities more effectively in all the organizations in general by considering the findings and evaluations of this study.

Keywords: Petkim, Organization, Communication, Corporate Communication, Culture, Organization Culture, Privatization.

GİRİŞ

Kurumlar, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş, bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir. Her kurumun bir varlık sebebi, görevi (misyon) ve geleceğe yönelik hedefleri, amacı (vizyon) vardır. Kurumların işleyiş düzenini oluşturan kurallar, resmi ve hukuksal yazılı düzenlemelerin yanında, ülkenin yönetim şekli, kurumun içinde bulunduğu toplumun değerleri, kurumun dahil olduğu sektör, tarihi geçmişi, fiziki mekanları, imkanları ile yönetici ve çalışanların nitelikleri gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Aynı ülkede, aynı sektörde, aynı amaçla oluşturulmuş kurumların birbirinden farklı miktar ve kalitedeki mal ve hizmet üretmelerini de en başta yöneticilerin kaynakları etkin kullanma becerileri, genel nitelik, kapasite ve yaklaşımlarının yanında iletişim ve koordinasyon becerileri de şekillendirmektedir.

Kurumlar, amaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretir, kişisel ve toplumsal ihtiyaçları giderirler. Kuruma ve sunduğu ürün ve hizmetlere duyulan güven kurumun en büyük sermayesidir. Bu durumda her kurumun, insan kaynakları başta olmak üzere, mevcut bütün imkanları kullanarak, iyi kalitede hizmet ve ürün üretmesi beklenir. Aksi takdirde kuruma ve ürettiği mal ve hizmetlere duyulan güven ve tercih azalır; ticari faaliyet gösteriyorsa kurum zarar eder; kamu kurumu ise kurumun işleyiş kuralları, verimliliği, genel tertip ve düzeni olumsuz görüntü vermeye başlar, zaman ve kaynak israfının yanında hizmet alanların şikâyetleri artar, yöneticilerin etkinliği ve varlığı da tartışılır hale gelir. Olumsuz durumlar ortaya çıktığında da tedbirler ve yeni düzenlemeler gündeme gelir.

Her toplumun bir yaşam tarzı vardır. Yaşam tarzını yansıtan bütün değerler, görünümler, kurallar, yerleşik adetler ve uygulamalar toplumun kültürünü oluşturur. Her toplumun bir yaşam ve işleyiş tarzı olduğu gibi, her kurumun da kendine özgü kuralları, bir işleyiş tarzı vardır. Kurum kültürünü oluşturan bu unsurlar, genel olarak görünen ve gözlemlenebilen somut-fiziksel özellikler; başarı için davranış biçimlerine, işe, göreve, çalışmaya, standarda, denetime, kaliteye ve bu konulardaki amaç ve hedeflere dair doğrular, beklentiler, kurallar, norm ve değerler; hem kurumsal bütünleşme hem de kurum-çevre ilişkilerine yönelik olan, kurumsal değerlerin de oluşmasında temel rol oynayan, görülmesi ve ölçülmesi zor olan soyut kavramlar, temel inanç ve varsayımlardan oluşmaktadır.

Bir kurumda en iyi yönetim ve işleyiş tarzı yoktur, en uygun yönetim ve işleyiş tarzı vardır. Benzer şekilde, en iyi iletişim şekli yoktur, ortam, durum ve şartlara göre en uygun (etkin) iletişim vardır. Uygun yönetim ve etkin kurumsal iletişim konusunda yöneticilere büyük rol düşmektedir. Çalışanın kendini ve kurumunu nasıl ifade ettiği, kurumunu ve işini

ne derecede sahiplendiği, işini nasıl yaptığı, ürünü ve hizmeti hangi kalitede ürettiği kurumda yerleşik kurallara, algılara, beklentilere, personel ve birimler arası uyum ve işbirliğine, personel moral ve iş görme isteğine, kurumdaki huzura, kurum imkanlarına, fiziki mekanlarının durumuna, kısaca kurum kültürünün durumuna göre farklılık göstermektedir.

Bir kurumda başarıyı etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Başarı, kurum içindeki iletişim ve uyum başta olmak üzere, yöneticilerin iletişim ve koordinasyon becerilerinden, personelin morali ve iş görme isteğinden, kurumlarını ve kurumun amaçlarını benimseyip benimsemediklerinden, kurumun ve personelin uyması gereken kuralların anlaşılır olup olmamasından, maddi imkanlardan, kurumun genel görünüşünden etkilenir. Kurumun işleyiş tarzını gösteren kurum kültürü, bir başka deyişle mal ve hizmet üretme süreci ve ortamı kurumsal iletişimle şekillendirilir. Kurum içi iletişimin asıl işlevi kurum kültürünü güçlendirmektir. İletişim ve kültür, kurumsal performansın en önemli belirleyici unsurlarıdır.

Kurumun işleyişini sağlamak, amaçlarını gerçekleştirmek için, kurum üyelerinin, kurumun içinde ve dışında gerçekleştirdikleri bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreç olarak tarif edilen kurumsal iletişimin asıl aktörleri kurum yöneticileridir. Kurum yöneticilerinin iletişim kapasiteleri, koordinasyon ve denetim becerileri, çalışanlara karşı yaklaşım, tutum ve davranışları kurum kültürünü oluşturan ve etkileyen en önemli unsurlardır.

Kurum kültürü, anlamlı ve yararlı kurumsal davranışları şekillendiren, çalışanlara enerji ve motivasyon kaynağı olan, onlara daha çok ve kaliteli mal ve hizmet üretimi konusunda gönüllülük aşıl原因, onları bu yönde harekete geçiren gizli bir ses ve güçtür. Kurum kültürü ağırlıklı olarak statiktir; dinamikliği, kurumsal iletişim yoluyla kurum yöneticileri sağlamalıdır. Yönetici, gerek kurum personelinin, gerekse kurumdan mal ve hizmet alan kişi ve diğer kurumların hizmette kaliteye, sürate, verimliliğe, etkinliğe, kurumun işleyişine, kurumun görünüm ve itibarına ilişkin olumlu ve yapıcı tavsiye ve tekliflerini (feedback) dikkate almalıdır. İletişim kanallarının açık olması kurumun ve yöneticilerin hata yapma oranını veya hatayı tekrarlama ihtimalini azaltacaktır.

Uygulamada bazı kurum yöneticilerinin kurumsal iletişim araç ve taktiklerinden yeterince yararlanmadığı; koordinasyon, yönlendirme ve denetim görevinde verimsiz olduğu; beklenen performansı, kurum amaçlarına yönelik tutum ve davranışları sergileyemediği görülmektedir. Kurumsal iletişime ve yeniliklere kapalı olan yöneticiler, çalışanların istek ve önerilerine önem vermemekte; çalışanları kaliteli ve hızlı hizmet konusunda isteklendirememekte ve eğitememekte, onların aidiyet duygusunu geliştirememekte, iş görme kapasitesini artıramamakta; kurumun varlık sebebini, hedeflerini ve amaçlarını çalışanlara

gerektiği gibi aktaramamakta; kurumunun işleyişini iyileştirememektedir. Bu olumsuz durum sonucunda da, kurum ve personel pasif, isteksiz ve başarısız hale gelmekte, Türk Kültüründe yer alan “Balık baştan kokar” atasözünün gerçekleştiği görülmektedir. Bu durumda, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamış, birimler arası ilişkilerin yetersiz kaldığı, aidiyet duygusu ve güdüleme düzeyi düşük, eski davranış kalıplarının tekrarlandığı, değişime karşı duyarsızlıkların egemen olduğu durağan ve zayıf bir kurum kültürü oluşmuş demektir. Bunun aksine, kurum yöneticilerinin iletişim ve güdüleme becerilerinin yüksek olduğu güçlü ve canlı kurum kültüründe, herkes kurumun amacını bilir ve onun için samimiyetle çalışır; personelin işbirliği düzeyi, aidiyet duygusu ve performans derecesi yüksektir.

Ülkedeki bir kurumun kültürünün o ülkenin ortalama kültürünü yansıttığı bir gerçektir. Ülkede yaşayan insanların, hizmet sektörlerinin ve kurumların bileşik kaplar gibi birbirinden çeşitli oranlarda etkilendiğini söylemek mümkündür. Bir kurum ve sektördeki iyileşme diğer bütün sektörleri ve insanları olumlu etkileyeceği gibi, kötüye gidiş de diğer sektörleri ve insanları da olumsuz etkileyecektir.

Türkiye’de de, özellikle kamu kurumlarında, yöneticilerin etkinliği ve yeterliği ile çalışanların kalitesinin düşük olduğu; önceliklerin iyi tespit edilemediği, kaynakların etkin kullanılmadığı, kaliteli ve hızlı hizmet üretilemediği; daha çok personelle daha az ve kalitesiz hizmet üretildiği; çalışanların çok azının kurumunu ve işini sahiplenerek kendiliğinden iş yaptığı; çoğunun, işi yöneticinin şahsi işi gibi algıladığı; çalışmak ve üretmek için iş tarifini, uyarılmayı ve sürekli yönlendirmeyi beklediği; özel sektör kuruluşlarında ise yöneticilerin daha yeterli ve etkin, personelin de daha verimli olduğu; kamu kurumlarına oranla daha az personelle daha çok mal ve hizmet üretildiği kanaati yaygındır. Bu sebeple, bu çalışmada, 2008 yılına kadar kamu kurumu olan, daha sonra özelleştirilen Petkim’in (Petrokimya Holding A.Ş.) özelleştirme öncesi ve sonrası dönemlerindeki işleyiş tarzını belirleyen kurum kültürü ve kültürü etkileyen kurumsal iletişim tarzı karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Çalışma kapsamında, incelenen kurum yöneticilerinin, özelleştirme öncesi ve sonrasında kurumsal iletişimi nasıl anladıkları; kurumsal iletişimin hangi türüne ağırlık verdikleri; bu süreçte, personelin ve kurumun başarısı için hangi iletişim araçlarından yararlandıkları; kurum personelinin nasıl yönlendirdikleri ve motive ettikleri; “ben kültürü” yerine, kurum kültürünü daha iyi yansıtan “biz kültürünü” ne derece yerleştirmeye çalıştıkları; dolayısıyla hangi tür iletişim araçlarını ve yöntemlerini kullanarak kurumun işleyişini, çalışma ortam ve şartlarını, kısaca kurum kültürünü oluşturdukları, şekillendirdikleri ve

geliştirdikleri; daha özet bir ifadeyle, Petkim'i gösteren değerler ve uygulamaların neler olduğu araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kavramsal ve kuramsal çerçeve anlatılmış; kurum, iletişim, kurumsal iletişim, kültür, kurum kültürü konuları literatür taraması yapılarak açıklanmıştır.

Çalışmanın yazımında "kurum", "kurumsal iletişim" ve "kurum kültürü" kavramları kullanılmış olup, bu kavramların eş anlamlıları olan "örgüt", "örgütsel iletişim" ve "örgüt kültürü" kavramlarına da yer verilmiş olması, kaynaklardan alıntılarının değiştirilmeden aktarılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

İkinci bölümde, Türkiye'de özelleştirme uygulamaları özetle anlatılmış; incelenen Petrokimya Holding A.Ş.'nin, özelleştirme öncesi ve sonrası kısa tarihine yer verilmiş; personel sayısı ve nitelikleri, üretim konusu ve miktarı konularında da kısa bilgiler verilmiş; incelenen kurumun, özelleştirme öncesi ve sonrası kurumsal iletişim faaliyetleri, bu faaliyetlerin kurum kültürünü nasıl etkilediği; kurum kültürü göstergeleri, kurum kültürü tipleri; kurumsal iletişim ve kurum kültürü faaliyetlerinin kurum amaçları açısından somut çıktıları karşılaştırmalı olarak anlatılmış, kurum açısından araştırmanın bulguları tartışılmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümünde de, özelde incelenen kurumda, genelde de en küçüğünden en büyük kurum olan devlete kadar tüm kurumlarda, kurumun başarısı için kurumsal iletişim araç ve türlerinden nasıl yararlanılabileceği; kurumun çalışma ortamının ve işleyişine ilişkin kuralların niçin ve nasıl iyileştirilebileceği; kurum ve çalışan çıkarlarının nasıl dengelenebileceği; bu konularda yöneticilere ve çalışanlara düşen görev ve sorumlulukların neler olabileceği konularında bazı genellemelerde bulunulmuş ve tavsiyeler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM, İLETİŞİM, KURUMSAL İLETİŞİM, KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kurum

Geleneksel manada kurum, bir amacın gerçekleştirilmesine ilişkin yapı, işbölümü ve faaliyettir. Bu kapsamda, işleri organize etmek veya koordine etmek kavramı da, bir işi kimin, ne kadar sürede, nasıl, hangi yöntemle yapacağını belirlenmesini ifade etmektedir. Kurumlar, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için, belli kurallar çerçevesinde oluşturulurlar. Bireylerin tek başlarına yapamayacakları işler, kurumların imkan ve yeteneklerinden yararlanılarak, işbirliği içerisinde yapılır.

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir. Örgütler sadece bireylerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı bir eşgüdümü sonucunda ortaya çıkar. Bu faaliyetler, üretici bir ilişki çerçevesinde yerine getirilir. Üretici ilişki kavramı, bireylerin ve işlevlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla bir düzen çerçevesinde bir araya getirilmesini ifade eder (Tutar, 2003: 15).

Bakan vd. (2004: 7), kurumu, iki veya daha fazla kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri, vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlamaktadırlar. Kurum, hukuki temsil açısından da bir tüzel kişiliktir.

İnsan ilişkilerinin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, kurumsal ve toplumsal faaliyetlerin sürdürülebilmesi için de gereklidir. Kurumlar, amaçlarını istenilen şekilde gerçekleştirmek, kurum içi düzen ve huzuru sağlamak için kurum çalışanları arasında ve dış çevre ile bilgi alış verişi yapmak, iletişim kurmak zorundadır. Sağlıklı iletişim, ortak paydada buluşmak, karşılıklı saygı ve anlayış özelde kurum huzuru ve kurumsal başarı, genelde de toplumsal huzur ve barışa katkı yapacaktır.

Örgütler insanların tek başlarına başaramayacakları işleri yapabilmek ve paylaşılan amaçlara başarıyla ulaşabilmek için kurulurlar (Bakan vd., 2004: 9). Kurumlar toplumsal bir ihtiyaç ortaya çıktığında veya meşru bir amaç gerçekleştirilmek istendiğinde insanlar tarafından oluşturulur. Bir hemşeri derneğinin kurulması, doğdukları yerden başka bir şehirde yaşayan insanların memleket özlemlerini gidermeyi, aralarında yardımlaşma ve dayanışmayı, siyaseten güç oluşturmayı amaçlar. Bir şirketin kurulması üretime ve kar amacına yöneliktir.

Kurumların, kişiler veya yetkili makamlar tarafından düzenlenen yazılı bir metin, sözleşme veya hukuki bir düzenlemeyle oluşturulur. Şirket kuruluşu şirket sözleşmesi ve ticaret siciline kayıtlarla gerçekleşir. Dernek, yetkili makamların dernek tüzüğünü onaylaması ile gerçekleşir. Bir bakanlık, üniversite veya resmi kurum kanunla veya kanuna dayanılarak idari bir düzenleme ile, yazılı bir metinle oluşturulur. Kurumların uyacağı kurallar da genel olarak yazılıdır. Yazılı olmayan kurallar ve kurum kültürü zaman içerisinde, uygulama sürecinde oluşur.

Stoner ve Freeman (1992: 4), kurumların ortak yönlerini, dolayısıyla unsurlarını;

- 1- Amaç ve hedefler,
- 2- Plan,
- 3- Kaynaklar,
- 4- Lider ve yönetici olarak sıralamaktadırlar.

Amaç, kurumların en belirgin ortak özelliğidir. Hicks ve Gullet (1981: 17-20) amaç olmadan kurumların kurulamayacağını, var olan bir kurumun, kişisel amaçları tatmin edemez duruma geldiğinde değişmesi veya ortadan kalkması gerektiğini belirtir. Her kurumda, kurum unsurları kurum amaçları doğrultusunda düzenlenir. Her kurumun, kurum kültürünü yansıtan bir işleyiş düzeni vardır. Her kurum belli niteliklere sahip insanlardan oluşur ve fiziksel, beşeri ve mali kaynak kullanır.

Bir amacın gerçekleştirilmesi amacıyla insanlar tarafından oluşturulan kurumların çoğunun yapısı, işbölümü ve faaliyetleri önceden planlanmaktadır. Bir şirket veya bir kamu kurumu gibi bazı kurumlar evrak üzerinde oluşturulup yazılı kurallara sahip olurken, arkadaşlık gruplarında olduğu gibi bazılarının yazılı kurallarının bulunmadığı ancak uyulması gereken kuralları üyelerinin bildiği ve bu kurallara uydukları görülmektedir.

Güllüoğlu (2012: 29), kurumları biçimsel (resmi-formel) ve biçimsel olmayan (toplumsal-informel) olarak ikiye ayırmaktadır. Biçimsel kurumlar, kamu kurumları, sendikalar, özel kuruluşlar gibi amacı, kaynakları, adresi, yönetim kadrosu, görev ve sorumluluklar ile uyulacak kuralların açık olarak belirlendiği kurum türleridir. Biçimsel kurumların bir adresi, faaliyette bulunduğu bir fiziki mekanı bulunur. Biçimsel olmayan kurumlar ise resmi bir otorite tarafından kurulmayan, önceden planlanmış açık bir amacı olmayan, bireylerin sosyal ihtiyaçlarının sonucunda ortaya çıkan hemşeri grubu, arkadaşlık grubu gibi oluşumlardır.

Tutar (2003: 18-21), kurumları yapıları itibarıyla biçimsel (resmi-formel) kurumlar ve biçimsel olmayan (resmi olmayan-informel, doğal) kurumlar olarak ikiye; otorite yapılarına göre hiyerarşik ve demokratik kurumlar olarak ikiye; amaç ve işlevlerine göre mal ve hizmet

üreten kurumlar, politik amaçlara yönelik kurumlar, birleştirici kurumlar ve varlık koruyucu kurumlar olarak dörde; kurumdan yararlanan kişilere göre de karşılıklı yarar sağlayan kurumlar (sendika, siyasi parti gibi), işletme kurumları (banka, sigortacılar gibi), hizmet kurumları (hastane, okul gibi) ve kamu çıkarı kurumları (polis, itfaiye gibi) olarak da dörde ayırmaktadır.

Kurum kavramı, tüzel kişiliklerin ve özel yapılar ve oluşumların yanında bazen de hukuk kurumu, ekonomi kurumu, siyaset kurumu, aile kurumu, din kurumu gibi genel bir sektörü, soyut bir alanı da ifade etmektedir. Bu araştırmada, kurumsal iletişim ve kurum kültürü biçimsel (resmi-formel) kurumlar açısından incelenmektedir.

1.2. İletişim

İletişim, kişiler, gruplar ve kurumlar arasında; belli bir zaman ve ortamda, bilgi verme ve alma şeklinde gerçekleşen bir anlaşma ve etkileşim sürecidir. İletişimin çeşitli tanımları, işleyişi, çeşitleri, araçları, tarafları ve fonksiyonları bulunmaktadır.

Dilimizdeki iletişim kavramının kökeni, Fransızca ve İngilizcedeki "communication" kelimesine karşılık gelmektedir. Kavramın kökenindeki "commun" kelimesi "paylaşmak", "ortaklaşmak, ortak kılmak" anlamlarına dayandırılmakta, bunun da iletişimin amaçlarından birisi olduğu kabul edilmektedir. Ortaklığa ulaşmanın yegane yolu ise bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı aktarılmasından geçmektedir (Işık, 2000: 10).

Genel anlamda iletişim kavramı, etkileşimde bulunan bireyler arasındaki anlamları ortak kılma sürecidir (Solmaz, 2007: 102). İletişim, en az iki insan arasında gerçekleşen, geri dönüşümü içeren bir faaliyettir. İletişim, istek, sorun anlatma ve anlama yol ve yöntemidir. İletişim, insanları, nesnelere, olay ve olguları anlama ve anlatma süreci ve etkinliğidir.

İletişim; bilgi, fikir, duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların, semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreçtir (Tutar ve Yılmaz, 2002: 7). İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2). İletişim olmadan anlaşmak, paylaşmak, bilgi aktarmak, yönetim, sorun çözmek mümkün olmaz. Hicks ve Gullett (1981: 248), iletişim olmasaydı bugün bilinen uygarlığın da olmayacağını belirtmektedir.

Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden

insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim diyoruz (Oskay, 2001: 9).

İletişim bir anlam arama çabasıdır. İletişim simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir. İletişim sayesinde insanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşim ve enformasyon akışı sağlanır (Tutar, 2003: 41).

İletişimde bir amaç, karşılıklı anlam paylaşımı, etkileşim, farkındalık ve geri dönüş vardır. İnsan, bulunduğu sosyal ortamda amaçlarına iletişim kurarak ulaşır ve bu yolla hem kendinin hem de karşı tarafın bilgi, eğitim, eğlence, merak, alış-veriş gibi soyut ve somut ihtiyaçlarını karşılar.

İletişim, kurumlarda emir ve talimatların, iş planının, iş kalitesi ve hızının nasıl olacağını kurum içinde ilgililerine aktarılması işlevini de görür. Kurum içi iletişimde uzun, önemli ve karmaşık bilgi ve bildirimler yazılı, kısa ve günlük olanlar sözlü olarak iletilir. Kurumsal iletişimde iletiler açık, anlaşılır, kısa, çarpıcı, dikkat çekici, akılda kalıcı olmalıdır. Oskay (2001: 13), iyi kodlanmamış, kısa, çarpıcı, dikkat çekici, akılda kalıcı olmayan iletilerin, alıcıların ortamlarından da etkilenecek tam olarak algılanmaması, noksan algılanması, bir kısmının algılanmaması durumunu filtreleme olarak ifade etmektedir. İletişimde, özellikle kurumsal iletişimde bilgi ve talimat aktarılan kişi/kişilerin ortamları, algı düzeyleri, kapasiteleri ve ileti anındaki psikolojik durumları da önem taşımaktadır.

İletişim aynı zamanda bir sorun çözme yöntemidir. Amacın istenilen yönde gerçekleşmesi için, durum ve şartlara göre seçilecek, doğru anlaşılabilir ve karşı tarafı istenilen yönde harekete geçirebilecek en iyi sözü, en iyi davranışı ifade eden etkin iletişim, taraflara her türlü tıkanıklığı aşabilme imkanı ve fırsatı sunmaktadır. Etkin iletişimi sosyal hayatın her aşamasında, siyasette, ticarete, güvenlikte, medyada, aile içinde, özellikle çocuk yetiştirme ve eğitim alanında da uygulamanın sayısız faydalarının olduğu şüphesizdir. Birbirini anlayabilme fırsatı da veren iletişim sayesinde toplumda yaşanan cinayetler, hırsızlıklar, dolandırıcılıklar ve acılar da asgariye inecektir.

Gerek insanın gerekse kurumların iletişim kurma biçimini, içinde bulunulan toplumun değer yargıları da etkiler. Kişilerin ve kurumların hür iradeleri ile aldıkları kararlarına ve seçimlerine karşılıklı saygıyı, toplumsal uzlaşmayı ifade eden demokrasi kültürünün geliştiği toplumlarda kişilerarası, kurum içi ve değişik kurumlar arasında iletişim kanallarının daha yaygın, çok yönlü ve bağımsız işlediğini, sorunların çoğunlukla iletişimle çözüldüğünü; demokrasi kültürünün gelişmediği veya az geliştiği toplumlarda ise sorunların iletişimle değil çoğunlukla çatışmalarla çözüldüğünü, her ortamdaki iletişime resmi otorite tarafından müdahale edildiği ve sınırlandırıldığını söylemek mümkündür.

Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir teşkilatın kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Akıncı Vural, 2012: 140). Bu sebeple iletişim kişiler arasında olabileceği gibi, dinamik bir sistem olan kurumlar arasında da olabilmektedir. Amaçlarını gerçekleştirmek isteyen kurumlar da başka kurumlar ve insanlarla iletişim kurarlar. Bir kurumda çalışan bireyler ve kurumun birimleri arasında ve kurumlar arasında gerçekleşen iletişim de kurumsal iletişimidir.

1.3. Kurumsal İletişim

Örgütler, belli nedenlerle oluşturulmuş amaçlı yapılardır (Erdoğan, 2008: 231), belli yazılı veya geleneksel kurallara göre işleyen, kamu veya özel tüzel kişiliklerdir. Her kurumun yöneticileri, kurumun amacını gerçekleştirirken hem kendi içiyle hem de dışıyla, diğer kişi, grup ve kurumlarla iletişim kurar.

Modern yönetim teorilerinin vazgeçilmez bir parçası olan iletişim konusunda gerekli eğitimi alan yöneticilerin veya uzmanların, ortaya çıkan problemleri önceden sezme ve daha doğru analizlerde bulunma yeteneğini elde ettikleri de bu konuda araştırmalar yapan akademisyenlerce de kabul edilmektedir. Ayrıca iletişim eğitimi almış bu kimselerin iletişim kurmaya çalıştıkları kişi ya da grupların alıcı olarak ilgilerini, gereksinimlerini, yetenek derecelerini bilmek konusunda daha hassas ve tutarlı oldukları da bilinmektedir (Aranguran, 967: 12).

Kurumsal iletişim, kurumun ürettiği mal ve hizmetin kalitesini ve miktarını artırmak amacıyla kurum çalışanlarının moral, motivasyon, verim ve kurumu sahiplenme duygusunun yanında, müşteri sayısını, ürettiği mal ve hizmetlerin satışını, genel olarak beğenilme ve tercih edilme oranını artırmayı hedefleyen planlı bir faaliyettir. Kurumun hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan kurumsal iletişim, Mengü (2013: 7)'nün de belirttiği gibi kurumların halkla ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevre iletişimi ve iç iletişim faaliyetlerini kapsar.

Her kurumun varlık sebebini açıklayan bir misyonu, gelecekteki planlarını ve hedeflerini kapsayan bir vizyonu vardır. Kurumsal iletişim, kurumların mevcut amaçları ile gelecek planlarını da etkileyen bir yönetim faaliyetidir.

Kurumsal iletişimi başlatan, dolayısıyla kurumdaki iletişimin başarısı veya başarısızlığının sorumlusu da öncelikle yöneticilerdir. Diğer çalışanların kurumsal iletişime katılmaları daha sonra gerçekleşir. Bu kapsamda, araştırmanın konusu olan kurum kültürünün şeklini ve yönünü de öncelikle kurum yöneticileri belirlemektedir.

Örgütsel iletişim 1920'lerden itibaren kurumsal araştırmalarda önemli bir konu başlığı haline gelmiştir. Özellikle 1950'lerden sonra konuya ilgi artmış; 1970'lerden itibaren ise bireyin kurum içindeki rolü ve davranışlarına yönelik akademik ilgide artış örölmüştür (Lily, 1999: 17).

Kurumsal iletişim, kurum üyelerinin kurumun amaçlarını gerçekteşirmek amacıyla, kurumun içinde ve dışında gerçekteştirdikleri iletişim biçimidir. Kurumsal iletişim, önceden açıkça belirlenmiş amaç, işbölümü, sorumluluklar ve kurallar çerçevesinde gerçekteşir ve formeldir. Kurum üyelerinin, kurumun dış çevresi ile kurum amaçlarından ve kurallarından bağımsız gerçekteştirdikleri iletişimleri kurumsal iletişim değil, kişilerarası iletişimdir ve informeldir.

Örgütsel iletişim üst düzey yöneticilerin, onlara bağlı çalışanların, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bir kurum içinde birbiriyle iletişim kurma biçimini ifade etmektedir (Grunig, 2005: 15).

Örgütsel iletişim; örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekteşirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler gerekse örgüt ve çevresi arasında girişilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Ada vd., 2008: 420). Mutlu (1998: 269) da, kurumsal iletişimi kurumun amaçlarını gerçekteşirmek ve üretime ilişkin işbirliği sağlamak amacıyla, kurum üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumu; bu süreçte kurum içinde gönderilen ve alınan mesajlar olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel iletişim örgüt çalışanlarının ve müşterilerin örgüte yönelik duygu, düşünce, fikir ve algısını şekillendiren; örgütün aynası niteliğinde olan ve itibarı besleyen süreçlerden biridir ve planlı bir çabayı gerektirir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 25).

Örgütlerde gerçekteşen iletişim, öncelikle örgütün hiyerarşik düzeni doğrultusunda formel (resmi, biçimsel) yapı özelliği gösterir. Biçimsel iletişim, örgütteki her türlü resmi bildirimleri, talimatları kapsar (Tutar, 2003: 124). Kurum içinde önceden belirlenmemiş, kurallara bağlanmamış, doğal, informel iletişim de her zaman mevcuttur.

Tutar (2003: 125), mesajın akım yönü bakımından kurumsal iletişimi dikey, yatay ve çapraz (diyagonal) iletişim olarak sınıflandırmaktadır. Kurumlarda dikey iletişim, yukarıdan aşağıya doğru emir, tavsiye, bilgi ve karar; aşağıdan yukarıya da bilgi, öneri ve talep aktarımı şeklinde gerçekteşir. Kurumda yatay iletişim ise, eşit veya benzer statüye sahip üye ve birimler arasında gerçekteşir. Kurumun farklı birimleri arasında gerçekteşen iletişim ise çapraz iletişimdir.

1.3.1. Kurumsal İletişim Türleri

Tutar (2003), Güllüoğlu (2012), Akıncı Vural ve Bat (2013) kurumsal iletişimi dikey, yatay ve çapraz iletişim olarak sınıflandırmaktadırlar.

1.3.1.1. Dikey İletişim

Örgütlerde politikalar, prosedürler ve uygulanacak yöntemler, aşağıya doğru haberleşmeler yazılı olarak düzenlenir. Yazılı şikayetler, öneri sistemleri, sendika raporları ve faaliyet raporları yukarıya doğru iletişimde kullanılırken, departman yöneticileri arasında kullanılan mektup ve notlar yatay iletişim aracı olarak kullanılır (Göral, 2007:169). Kurumun alt kademeleri ile üst kademeleri arasındaki bilgi akışı dikey iletişim yoluyla gerçekleşir.

Kurumlara özgü bir iletişim şekli olan dikey iletişim, kurumun hiyerarşik düzeninde, hem aşağıdan yukarıya doğru hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulan, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir. Dikey iletişimin amacı, kurumun görev alanına giren iş ve işlemlerin kurum çalışanlarının işbirliğinde, zamanında, tanımlandığı ve planlandığı şekilde, kurumun imajını ve itibarını olumlu etkileyecek şekilde yürütülmesini sağlamaktır.

1.3.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim

Aşağıya doğru iletişim; organizasyonda herhangi bir noktada başlayan ve çalışanlar arasındaki emir-komuta zincirindeki hiyerarşide aşağıya doğru ilerleyen iletişim sürecidir (Özgen vd., 2005: 315) ve amaçların gerçekleşmesine yönelik bilgi akışını sağlamaktadır (Özkan ve Süar, 1992: 269). Bu tür iletişim, genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. Üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler (Tutar, 2003: 127). Kurumdaki tüm yönetim kademelerinden geçtiği zaman iletişim yavaşlar. Bazı kademeler atlanılarak yapılan kısa devre iletişimde de, atlanılan kademelerde olumsuz etki oluşturur.

Yukarıdan aşağıya dikey iletişim, kurumun en tepesindeki yönetici ile en alt kademedeki kurum üyesi arasında gerçekleşir ve kurumun amaçları, üyeler arasında işbölümü, performans kriterleri, kurum için özel ve önemli konulardaki kurumun tavrı, prensipler, planlamalar, yeni proje ve uygulamaların aktarılması gibi genel konuları içerir. Bu iletişim türünde önemli olan kurumun üst kademesinden çıkan emir ve bilginin en alt kademeye değiştirilmeden, çarpıtılmadan, kırılmadan, ilk çıktığındaki anlam ve içeriğini koruyarak ulaşmasıdır. Yukarıdan aşağıya sözlü iletişimde, kurumun üst kademesinden çıkan iletinin ara kademelerden geçerken, ara kademe yöneticiler tarafından anlamının ve içeriğinin değiştirilmesi durumunda dikey iletişim noksan ve hatalı gerçekleşir. Bu sebeple, kurum

amaçlarına tam katkı sağlaması ve etkin iletişim için, bir tedbir olarak, önemli konular alt kademelere yazılı iletilmelidir.

WEB (World Wide Web) siteleri, internet, SMS (Short Message Service) gibi yeni iletişim teknolojileri ve facebook, whatsapp, twitter, youtube gibi sosyal medya da, son yıllarda kurumsal iletişimde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Yeni iletişim teknolojileri olarak ifade edilen bu kanallar yoluyla gerçekleştirilen yukarıdan aşağıya dikey iletişimde, ara yöneticilerin iletileri unutmama, çarpıtma ve filtreleme ihtimali sonucu ortaya çıkacak olumsuzluklar ortadan kalkmaktadır. Demirtaş (2010: 425)'ın yeni bilgi teknolojilerinin kurumsal iletişim alanındaki yeri ve önemi konusunda yaptığı çalışmada elektronik iletişimde son yıllarda yaşanan gelişmelerin kurumsal iletişimin de doğasını değiştirdiği belirtilmekte, Ada (2007: 550) da, benzer bir çalışmada işletmelerin yeni bilgi ve iletişim teknolojileri yoluyla rekabet avantajı sağladıklarını, güvenli bir ortamda gelişmelerini sürdürdüklerini, bu teknolojileri kullanan işletmelerin daha başarılı olduğunu belirtmektedir.

1.3.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, alt kademelerden üst kademelere gönderilen mesajları kapsamaktadır. Yukarı doğru iletişim, aşağı doğru iletişimin tamamlayıcısıdır. Bu tür iletişimle genelde, yukarıdan gelen mesajlara cevap verilmiş olur (Akıncı Vural ve Bat, 2013: 145).

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim, kurum içindeki astlardan en üste doğru rapor, öneri, talep ve tepkilerin iletilmesi şeklinde gerçekleşir ve astlardan üstlere doğru daralan bir yol izler. Yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru algılanıp algılanmadığı da astlardan üstlere doğru akan sağlıklı iletişim sayesinde anlaşılabilir.

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimde de, alt ve orta kademedeki bazı yöneticilerin devre dışı bırakılarak doğrudan üst yöneticiyle iletişim kurulması da kısa devre iletişime sebep olur ve bu durum da ara kademelerde olumsuzluklara yol açar. Bu iletişim türünde grup toplantıları, öneri kutuları, kahvaltı, gezi gibi sosyal faaliyetler yoluyla iletişim kopuklukları ve tıkanıkları giderilebilir.

Dikey iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için dikey iletişim ortamının uygun olması; astların üstlerle görüşebilme imkanlarının olması; iletişim kanallarının düzenli işlemesi; kural ve emirleri içeren mesajların kısa, anlaşılır ve açık olması; yöneticilerin astlarının görüşlerini, sorunları ve iş sonuçlarını ifade etmeleri konusunda özendirilmesi gerekir.

1.3.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, bir kurumda aynı seviyedeki çalışanların birbirleriyle, rutin faaliyetleri sırasında, üst kademeye başvurmadan kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim, bazı durumlarda dikey iletişim yoluyla verilen emir ve görevlerin daha iyi anlaşılmasına, kurum içinde dikey iletişimle çözülemeyen sorunların çözülmesine de katkı sağlamaktadır. Bir kurumda, planlama ve denetim fonksiyonu yerine getirilirken daha çok dikey iletişim kanalı kullanılırken, çalışanların yönlendirilmesi ve koordinasyonunda yatay iletişim daha etkili olmaktadır.

Süratli, samimi ve çok yönlü iletişime önem veren şirketlerde, bilgi akışı sadece dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) yapıda değildir. Akışın çok yönlü olmasını sağlamak için, aynı seviyedeki yöneticilerin sık sık bilgi alışverişinde bulunması da teşvik edilmektedir (Akıncı Vural, 2012: 33). Yatay iletişim, örgüt içi iletim açısından yaygın olarak kurulur. Yatay iletişim, örgütsel faaliyetleri koordine etmek, aynı seviyedeki diğer yöneticileri ikna etmek, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi edinmek amacıyla kurulur. Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, muhasebe, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılmasını sağlar (Tutar, 2003: 130). Görüldüğü üzere yatay iletişimin amacı sadece bilgilendirmek değil aynı zamanda birbirine bağlı birimler arasındaki faaliyetleri kolaylaştırmaktır (Akıncı Vural ve Bat, 2013: 146).

Kurumlarda dikey iletişim resmi, çoğu zaman yazılı, kurallı, sınırlı, hatta zorunlu bir nitelik taşırken; yatay iletişim samimi, rahat, genellikle sözlü, daha geniş kapsamlı ve gönüllü bir nitelik sergiler. Her ne kadar yöneticiler, kurum içinde ağırlıklı olarak dikey iletişim kanalını kullansalar da, çalışanların sadece emirle yönlendirilemeyeceğini, kurum faaliyetlerinin sadece emirle yürütülemeyeceğini, üretilen mal ve hizmetin miktar ve kalitesinin sadece emirlerle artırılmayacağını, kurumun sadece dikey iletişimle ayakta kalamayacağını dikkate alarak, çağdaş yönetimin ve demokratik kültürün de gereği olarak, yatay iletişimi teşvik etmelidirler.

İnsan ilişkilerinin temel amacı örgütte “mekanik ve ekonomik insan” yerine “mutlu ve sosyal insan” imajı yaratmaktır (Sabuncuoğlu, 2001: 17). Mutlu ve sosyal insanların çoğunlukta olduğu kurumlar da, mutlu bir toplum oluşmasına daha fazla katkı sağlar. Yatay iletişim, kurumda sorunların ortaklaşa ve hızlı çözümüne katkı sağladığı gibi, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına da yardım eder, kurum çalışanlarının da kurumla özdeşleşmelerini kolaylaştırır ve “biz” kültürünü, “bizim kurum” kültürünü güçlendirir ve kurumda verimi ve başarıyı artırır.

1.3.1.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir. Örgütte çapraz iletişimin varlığı, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir (Tutar, 2003: 131). Çapraz iletişim, farklı birimlerde benzer işleri yapan çalışanların, işleri nasıl yaptıkları konusunda bilgi ve tecrübe paylaşımına da imkan sağlar. Danışma kavramı da, dikey veya yatay iletişime göre, daha çok çapraz iletişimde ortaya çıkmaktadır.

Emir-komuta zincirini aşarak zamandan ve emekten tasarruf sağlaması nedeniyle çapraz iletişim kanallarına kurumlarda sıklıkla başvurulur (Akıncı Vural ve Bat, 2013: 147). Çapraz iletişim, yöneticilerin daha isabetli karar alabilmeleri için mutlaka değerlendirmeleri gereken bir yöntemdir.

1.3.2. Kurumsal İletişimin İşleyişi

Sürekli var olan ve olağan durumlarda asgari seviyede işleyen kurumsal iletişim faaliyetleri, iş tanımı ve akışında değişiklik olduğunda, yeni kararlar alındığında, kurumu ilgilendiren yasal düzenlemeler yapıldığında, yeni personel geldiğinde, görev değişikliklerinde, yıldönümlerinde, çalışanların özel günlerinde, çalışanların izin ve ücret benzeri talepleri olduğunda, basın toplantılarında, olağanüstü durumlarda, kurumda bir sorun veya kriz çıktığında yoğunlaşır.

Kurumsal iletişimi kurumun yöneticileri, çalışanları, üst birimler ve diğer kişiler başlatır. İletişimi yöneticiler başlatırsa yukarıdan aşağıya dikey iletişim, çalışanlar başlatırsa aşağıdan yukarıya dikey iletişim, aynı statüdeki çalışanlar başlatırsa yatay iletişim, farklı kurumların çalışanları başlatırsa çapraz iletişim gerçekleşir.

İletişimin işleyiş süreci, kurumsal iletişimi gerektirecek beklenmedik olumsuz durumların varlığında uzar, gelişmelerin olumlu olması halinde de kısalmır. Kurumsal iletişim bu bağlamda, olumlu veya olumsuz gelişmelerin yönetilmesi, sonuçların kurum lehine döndürülmesi sürecidir. Başlayan iletişim, sorun çözülene, olumlu veya olumsuz istenilen bilgi ve doyum elde edilene kadar, yenilenerek devam eder.

1.3.3. Kurumsal İletişimin Amacı ve Fonksiyonları

Örgütsel iletişimin işlevleri, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan olmak üzere dört temel amacı çerçevesinde, bilgi sağlama, ikna etme, etkileme, birleştirme, emir verme, eğitim-öğretimdir (Eroğlu ve İspir, 2006: 64; Demirtaş, 2010: 414-415). Örgütlerde iyi bir iletişim olmadan, örgüt üyelerinin faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde

gerçekleşeceği için örgütsel amaçlara ulaşmak mümkün olmaz (Gürgen, 1997: 25). Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü çalışırlar. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir (Tutar, 2003: 117).

Kurum içi iletişimi belirleyen asıl unsurlar kurum yöneticilerinin iletişime yatkınlıkları, iletişim kurma ve sorun çözme yetenek ve kapasiteleri ile kurum çalışanlarının kurumu, yöneticileri, çalışma arkadaşlarını, kurumun amaçlarını kabullenme dereceleri ve yazılı zorunlu kurallardır.

Kurum içi iletişimin uyumlu ve istenilen seviyede olması da iş görenlerin kurumu kabullenme derecelerini, üretim alışkanlıklarını, kendiliklerinden işin üzerine gitme isteklerini, sorun çözme hızlarını, üretilen mal ve hizmetin kalitesini olumlu yönde, aksi halde de olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurum amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek amacıyla seçilecek etkin iletişim yöntemi, öncelikle üyeleri motive eder, onların moral ve motivasyonunu, öz güvenlerini, kurumlarına bağlılıklarını artırır; çalışanların kişiliklerini geliştirir, sosyalleşmelerini sağlar; bunun yanında da kurum içinde kişiler, gruplar ve birimler arasında yaşanabilecek problemleri ve çatışmaları çözer; kurum üyeleri arasında bilgi ve tecrübe paylaşımını ve yapılan işlerin etkin koordinasyonunu sağlar ve kurumsal verimliliği artırır.

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir şekliyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009: 4). Etkin bir kurumsal iletişimin çalışanların performansını da olumlu etkilediği bir gerçektir. Tanrıverdi vd. (2010) tarafından yapılan, sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri konusundaki araştırma sonucunda, yönetici ile kurulan iletişimin çalışan memnuniyetini artırdığı ve performansına olumlu yönde etki yaptığı görülmüştür.

İster kamu alanında isterse özel sektörde faaliyet gösterecek, bütün örgütlerin başarısı ve etkinliği yöneticilerinin ya da yönetimlerinin etkinliğine ve başarısına bağlıdır (Şahin, 2010: 28). Bu etkinlik ve başarı, çalışanların iyi motive edilmesine, kurumun amaçlarını ve değerlerini doğru öğrenmeleri ve uygulamalarına bağlıdır. Çalışanların motive edilmesi, kurumsal değerleri öğrenmeleri de ancak kurumsal iletişim yoluyla mümkündür.

Bir örgütte iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilemez ise, verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları, kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlara motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon ise verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir (Eroğlu, 2005: 216). Düşük motivasyon kurum

çalışanlarını isteksiz kılar, iş ve işlemlerdeki verimi ve kaliteyi düşürür. Bu durum, kuruma yeni üye katılımını engeller; ayrıca, nitelikli insan gücünün kuruma kazandırılmasını zorlaştırır ve kurumda çalışmakta olanların kaybına yol açar. Bunun yanında, kurum içi iletişimin yeterli olmadığı zaman kurum çalışanları informal iletişime, dedikoduya yönelir ve yanlış anlaşılmalara, tıkanıklıklara, yakıştırmalara, rivayetlere ve uydurma haberlere artar. Ancak, bazı durumlarda informal iletişimden bir yönetim ve sorun çözme yöntemi olarak yararlanıldığını söylemek mümkündür. Kurum lehine dedikodu, kurum başarılarının abartılarak anlatılması, kurumun geçmişine ve yöneticilerine yönelik olumlu rivayetler ve hikayeler kurumda motivasyonu artırıcı etki yapabilmektedir. Bu durumda yöneticinin, informal iletişimi kurum lehine çevirerek kurumsal iletişimin etkinliğine ve kurumdaki verimlilik ve kalitenin artırılmasına katkı sağlayacak şekilde yönlendirmesi gerekir.

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek; çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır (Doğan, 2005: 62).

Kurumsal iletişim kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir (Tabak: 2015: 3). Bir örgütün ya da örgüt yönetiminin etkinliği iyi bir iletişime bağlıdır. İyi bir iletişim, örgüt içerisindeki grup ve bireylerin etkinliği ile de sonuçlanır. Ancak etkin bir iletişim söz konusu olduğu zaman gruplar hedeflerine ulaşabilmek için verimli ve etkin bir şekilde çalışabilirler ve yöneticiler/liderler de takipçilerini ancak etkin bir iletişimle etkileyebilir ve yönlendirebilirler (George ve Jones, 1999: 447-450).

Örgüt kültürü bağlamında ele alındığında, iletişim, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi verme, örgütsel kültürün benimsemesini sağlama ve örgütte ortak bir iletişim dilinin oluşmasını olanaklı kılma işlevlerini yerine getirir (Karcıoğlu ve Çekmegül, 2003: 45-46). Örgütlerin ürettikleri ya da sundukları mal ve hizmetler hakkında toplumda iyi bir imaj yaratmak ya da var olan imajı yenilemek de etkin bir iletişimle sağlanabilir. Örgütsel etkinliği ve verimliliği maksimum düzeye taşımak isteyen bir yönetici, örgütsel değerleri kullanarak, örgüt içerisinde herkesin paylaşabileceği bir ortak anlayışı yaygınlaştırmalıdır (George ve Jones, 1999: 447-451). Böylece, yöneticinin iletişimci rolü sayesinde örgüt çalışanları, işlerini etkin bir biçimde yapabilir ve örgütsel hedeflere ulaşabilirler (Şahin, 2010:30).

Özetle; kurumsal iletişim;

- Kurumun en az sorunla çalışmasını,

- Kurum içinde huzuru, güveni,
- Kurum çalışanlarının moralinin ve veriminin yüksek olmasını, kurumun amaçlarını benimsemelerini,
- Üretilen mal ve hizmetin kalitesinin ve kurumun imajının en üst seviyeye çıkarılmasını,
- Üretilen mal ve hizmetin tüketiciler tarafından yüksek takdir ve tercih edilirliliğini,
- Zamanın, insan kaynaklarının, üretim ve hizmette kullanılan enerji, hammadde, araç gerecin israf edilmeden, ekonomik bir şekilde kullanılmasını,
- Sonuçta, kurumda uyulması gereken bütün kuralları; kurumdaki genel tertip ve düzeni; iş güvenliği, verimlilik ve başarı kriterlerini; kurumun değer ve normlarını kapsayan kurum kültürünü, kurum ve çalışanlar yararına dengeli bir şekilde geliştirmeyi, bu yolla da kurumun sürdürülebilir başarısını sağlamayı amaçlamaktadır.

Kurumsal iletişimin müspet fonksiyonunun yanında, kurumsal iletişim adına yapılan etkinlikler sebebiyle olumsuz sonuçlara da ulaşılabilme ihtimali her zaman mevcuttur. "Kaş yapalım derken göz çıkarmak" deyiminde olduğu gibi istenilen amaca, istenilen zamanda, istenildiği şekilde ulaşmak her zaman mümkün olmamaktadır.

Kurum yöneticilerinin tutum ve davranışları ile çalışanları motive etmedeki ve onlarla kurdukları iletişimdeki başarıları, "toprağa ne ekersen onu biçersin" şeklindeki Türk Atasözünde olduğu gibi, olumlu olarak geri dönecektir. Bunun tersi de doğrudur: Toprağa hiçbir şey ekilmezse, arzu edilmeyen, hiç bir değeri olmayan yabancı otlar yetişecektir.

Kurum yöneticileri ve çalışanlar arasındaki kopukluk ve güvensizlik, diğer bir ifadeyle iletişimsizlik; çalışanların kurum amaçlarını gerçekleştirmedeki isteksizliği, kalitesiz mal ve hizmet üretimi; olumsuz fiziki şartlar, bunlardan kaynaklanan kötü kurum, başarısız kurum imajı da esasen bir çeşit kültür oluşturur. Ancak bu kültür, arzu edilen bir kültür değil, kurumu zayıflatan, mal ve hizmetin kalite ve miktarı ile tüketici takdir ve tercihinin azaltan, kuruma yönelik olumsuz eleştirileri ve tavırları artıran negatif bir kültürdür.

Kurumsal iletişimin yönü ve etkisini belirleyen esas unsur insandır, kurum yöneticileridir. Yeteneksiz, kapasitesiz, beceriksiz, sevilmeyen yöneticilerin varlığı, yanlış planlanmış ve özensiz yönetilen iletişim süreci, yanlış cümleler, zamansız müdahaleler, aşırı uyarılar ve gereksiz tekrarlar çalışanlar nezdinde olumsuz davranışlara neden olabilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların ideolojik yapıları, öz güvenleri, sağlıkları, mesleki beklentileri, kurumlarını benimseme oranları kurumsal iletişimin algılanma boyutunu etkilemekte, oluşturulmaya çalışılan olumlu kurum kültürünün kısmen veya tamamen kabul veya reddine yol açabilmektedir.

Kurumsal iletişimin kalitesi, yöneticilerden ve çalışanlardan kaynaklanan sebeplerin yanında, fiziki çalışma şartlarından da etkilenebilmektedir. Bir kurumun çalışma ve üretim mekanlarının yeri, genişliği, dış görünüşü, temizliği; servis, yemekhane, lokal gibi ortak kullanım alanlarının varlığı ve yeterliliği; mal ve hizmet üretirken kullanılan araç gereçlerin kalitesi ve yeniliği de kurumsal iletişimin fonksiyonlarını, yönünün etkilemektedir. Fiziki şartlar arzu edilen seviyede ise çalışanların kurumu benimsemeleri, memnuniyetleri ve verimleri artacak, aksi takdirde azalacaktır.

Kültürü, genel olarak, yaşam tarzı şeklinde ifade edersek; bir kurumda yöneticiler ile çalışanların iş görme, üretme ve muhataplarına sunma konusunda uydukları bütün kurallar, tutum ve davranışları, kurumu ve kendilerini ifade tarzları da o kurumun işleyiş tarzını, yani kurum kültürünü yansıtır. Kurumsal iletişimin amacı kurumun hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmek olduğuna göre, kurumsal iletişim konusunda yapılacak her olumlu çalışma ve gösterilecek her çaba kurum kültürünü de doğrudan etkileyecek ve besleyecektir.

1.3.4. Kurumsal İletişimde Kullanılan İletişim Araçları

İletişim araçları, mesajın iletildiği kanalı ifade eder. Kurumda, kurum çalışanlarının birbirleriyle bilgi alış verişini gerektiren bir durum ortaya çıktığında, bu durumu kurum ve çalışanları açısından dengeli bir faydaya dönüştürecek şekilde sonuçlandırmaya imkan sağlayacak en etkin iletişim kanalı kullanılmalıdır.

Günümüzün modern örgüt yaklaşımı doğru bilginin örgütsel hedeflerin başarılması için çalışana doğru kanallarla iletilmesi gerektiğini öngörmektedir (Khanfar, 2007: 198). Burada önemli nokta örgütlerin, kullanacakları iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletinin anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat etmeleridir (Akat vd., 1999: 292).

Akademisyenler (Güllüoğlu, 2012; Akat vd., 1999) kurumsal iletişimde yazılı, sözlü, görsel ve işitsel iletişim araçların kullanıldığını belirtmektedirler. Bu iletişim araçları, etkin kurumsal iletişim için tek başlarına yeterli olmayıp birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir; çoğu zaman da birlikte kullanılmaktadırlar. Akıncı Vural (2012: 145), yöneticilerin hem sözlü, hem de yazılı iletişimi birlikte kullandıklarında kurumsal iletişimin daha etkili olduğunu vurgulamaktadır.

1.3.4.1. Yazılı İletişim Araçları

Kurumlarda, kalıcı olması istenen mesajlar yazılı olarak iletilir. Yazılı iletişim, gönderilmek istenen bilginin gerçek nitelik ve içeriğini yitirmeden iletilmesini sağlar. Akat

vd. (1999: 292-293), yazılı iletişim araçlarını; işletme gazeteleri, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtaları, yazılı raporlar şeklinde sıralamaktadır.

Akıncı Vural ve Bat (2013) da, bunlara kurum dergisini; dilekçe, faaliyet raporu, çalışma raporu gibi bilgilendirici kurum içi yazıları; teşekkür, teyit, tekit, vekaletname, başsağlığı mesajlarını içeren mektupları ilave etmektedir.

Yazılı kurumsal iletişim araçlarına genel emirleri, genelgeleri, görevlendirmeleri, iş sözleşmelerini, uyarıları, takdir ve ödüllendirmeleri, yasal düzenlemeleri aktaran yazıları; takvim, ajanda, dosya, çanta gibi üzerinde kurumsal mesaj içeren araçları da eklemek mümkündür.

Yazılı iletişim araçları ile iletilen mesajlar hafızada daha fazla kalmakta; unutulması, noksan veya yanlış anlaşılması ihtimali en aza inmekte, inkarı mümkün olmamaktadır. Yazılı iletişim kalıcıdır; dikkatli hazırlanmaktadır; görev ve yetkiyi daha fazla hissettirir; defalarca okunması, üzerinde dikkatlice düşünülmesi mümkündür; resmi nitelik ve hukuksal açıdan belge ve delil olma özelliği taşır. Yazılı kanallarla yapılan iletişim kurumsal hafıza ve arşiv oluşturma imkanı da sağlar; hesap verme sorumluluğunu artırır. Ayrıntılı konular, ilgililere mutlaka yazılı iletilmelidir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003: 84), yazılı araçların güvenilirliğine ve üstünlüğüne karşılık bazı sakıncalarının da olduğunu, kırtasiyeciliğe ve zaman kaybına sebep olduğunu, mesajı alanların yazılı metni anlamakta güçlük çekmesi halinde yanlış uygulamalara neden olabileceğini belirtmektedir. Şahin (2007: 88) de, yazılı iletişimin geri bildirim ve fikir alışverişini engellediğini ifade etmektedir. Yazılı kanallar soru sorma, alternatif uygulamaları görüşme, tartışma; kurumsal sorunların çözümüne kişisel katkı sağlama yollarını da zayıflatır.

1.3.4.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim, kişilerin yüz yüze konuşurken gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir ve oldukça etkili bir yöntemdir. Yöneticiler sözlü iletişimi, yüz yüze yapabilecekleri gibi telefonla da yapabilirler (Ertürk, 2000: 123).

Sözlü iletişim araçlarını görüşmeler ve toplantılar, konferans ve seminerler olarak sıralamak mümkündür. Görüşmeler birebir, grup halinde, yüz yüze, telefonla, telsizle; toplantılar, konferans ve seminerler yolula dar veya geniş katımlı yapılabilmektedir. Sözlü iletişim kanalları, duygu ve düşünceleri de yansıttığından sorun çözmede, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde ve kurum kültürünün oluşturulmasında daha etkilidir.

Sözlü iletişim araçları, iletişimin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlar (Güllüoğlu, 2012: 37). Aslında sözlü iletişim, resmi olmayan

görüşmelerde, iş sırasında, resmi toplantı, konuşma ve prezantasyonlarda her an her dakika kullanılmaktadır. Bu tür iletişim etkilidir, çünkü yalnızca konuşmacının mesajları değil, aynı zamanda ses tonundaki, vurgudaki ve hızdaki değişimleri de içermekte ve alıcıların sözlü mesajları daha iyi anlamalarına imkan tanımaktadır. Karşılıklı soru ve cevaba da fırsat tanıyan sözlü iletişim, anlaşılmayan noktaların açıklanması veya konunun tekrar edilmesi açısından büyük yarar sağlar (Taşkın, 1992: 119).

Sözlü iletişim dinamik, canlı, anlık ve karşılıklıdır; geri bildirim, alternatif fikirlerin oluşumuna, çalışanların düşüncelerini ifade etmesine, fikir alış verişine; çalışanların yeteneklerinin, duygularının ve psikolojik durumlarının anlaşılmasına da imkan sağlar. Duygu ve düşünceler sözlü iletişimle daha etkili ve hızlı aktarılır; hedef kitlenin ikna edilmesi, yazılı iletişime göre daha kolaydır. Özellikle olağanüstü hallerde ve kriz durumlarında sözlü iletişim daha etkili ve sık başvurulan bir kanal olma özelliğine de sahiptir.

Olumlu özelliklerinin yanında sözel iletişim yoluyla aktarılan emir, bilgi, duygu ve düşünceler kayıt altına alınmadığında bazılarının unutulma, yanlış anlaşılma riski yüksektir. Bu nedenle, sözlü kanalla aktarılan ayrıntılı ve önemli bilgi ve emirler, en kısa zamanda yazılı hale getirilmelidir.

1.3.4.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları

İçinde bulunulan dönemde, hayatın her alanında olduğu gibi kurumlarda ve kurumsal iletişimde de görsel ve işitsel iletişim araçları yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bundan 15 yıl önce, bilgisayar, internet ve cep telefonu, yüksek maliyeti sebebiyle toplumda lüks sayılırken artık vazgeçilemez ihtiyaç haline gelmiştir. Özellikle bilgisayar ve internet, görsel iletişim açısından büyük fırsatlar ve kolaylıklar sağlamaktadır. Yine içinde bulunulan çağda cep telefonları sesli, görüntülü ve hızlı iletişimde liderliğe koşmaktadır. Kurumların girişlerinde, koridorlarında, toplantı salonlarında kullanılan ve interaktif grup toplantılarına imkan sağlayan kapalı devre televizyon ve kamera sistemleri, sinevizyon cihazları, anons cihazları, telsiz sistemleri de kurumların ve kurumsal iletişimin vazgeçilemezleri arasında yer almaktadır.

Güllüoğlu (2012: 38), ses ve resmin kullanımına imkan sağlayan görsel ve işitsel iletişim araçlarının iletişimi daha etkin ve anlaşılır hale getirdiğini, hızlı olması sebebiyle zaman kaybını önlediğini, mesaja tekrar bakma imkanı olduğundan anlaşılabilirliğinin arttığını belirtmektedir.

İnternete bağlı olarak gelişen e-posta, whatsapp, tango gibi hızlı-sesli ve görüntülü mesaj servisleri, facebook, twitter gibi sosyal iletişim ağları, e-devlet, e-yazışma gibi

uygulamalar iletişimin hızını, kalitesini, boyutunu, kapsamını değiştirmiş; zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmıştır. Bilgi iletişim teknolojileri olarak ifade edilen bu alan kurumsal iletişimi de şekillendirmekte; yazılı, sözlü, görsel ve işitsel iletişim türlerinin tamamına etkili bir şekilde imkan ve fırsat vermektedir.

1.3.5. Yönetim Teorileri ve Kurumsal İletişim

Yönetim teorileri örgütsel iletişim, sorun çözme, başarılı ve etkin yönetim konularında farklı yaklaşımları savunmakta; yeni teorilerde, katı yönetim ve kısıtlı iletişim anlayışından, giderek daha esnek katılımcı bir yönetim ve çok yönlü iletişim anlayışına doğru bir evrim gözlemlenmektedir.

1.3.5.1. Klasik Yönetim Teorisi

Örgütler ve onların yönetimiyle ilgili 20.yy. başlarında ilk sistematik bilgi kümesini oluşturan Taylor, Fayol ve Weber gibi yazarların eserleri ve görüşleri Klasik Yönetim Teorisi olarak bilinir. Bilimsel Yöneticilik, Kapalı Sistem, Makina veya X Kuramı olarak da bilinen klasik yönetim teorisi temelde işçiyi makinenin bir parçası olarak görmektedir. İşçileri daha çok çalışmaya teşvik etmek için onlara verilen ekonomik ödülleri artırmayı öngören bu yönetim teorisi, işçileri sadece daha fazla parayla ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak görmektedir (Akıncı Vural, 2012: 20-21).

İletişime gereğince önem vermeyen klasik teorisyenler, örgütsel iletişimde insan ögesini göz ardı etmişlerdir (Varol, 1993: 22). Kurumu mekanik bir yapı olarak gören ve kurum içinde insanın psiko-sosyal yönüne önem vermeyen, onu da mekanik yapının bir parçası gören klasik teoride merkeziyetçi bir yönetim, güçlü bir hiyerarşik yapı, katı ve cezalandırmaya yönelik düzenlemelerin gerekliliği savunulur. Bu bağlamda klasik teori, iletişimi, kurumun üst kademelerinden alt kademelerine doğru tek yönlü bir otorite, denetim, koordinasyon ve verimlilik sağlama aracı olarak görmektedir.

Kurumlarda insanın rolünü, isteklerini, kişiliğini ve psikolojik durumunu dikkate almayan, ne kadar para verirsene o kadar verim alırsın yönündeki klasik teoriye karşı, 1929 Dünya Ekonomik Krizi sonrası, ilk kez, bir kurum içinde yer alan insanın, sosyal ilişkilerinin önemini vurgulayan Neoklasik Teori ve yaklaşımları gündeme gelmiştir.

1.3.5.2. Neoklasik Yönetim Teorisi

Klasik teorinin yetersizlikleri ve getirilen eleştiriler Mayo, McGregor, Maslow ve Likert gibi birçok yazar ve araştırmacının da katkısıyla Neoklasik adı verilen yeni bir akımın

ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akıncı Vural, 2012: 22). Neoklasik teori, kurum verimliliği için çalışan insanın sosyo-psikolojik özelliklerinin dikkate alınması, motive edilmesi gerektiğini; bunun için de sıkı denetim, ceza, korkutma gibi baskıcı yöntemlerin ve ekonomik ödüllerin yerini astlarla üstler arasında karşılıklı ve anlamlı iletişimin alması gerektiğini savunur. Teorinin yaklaşımlarına göre, kendisi ile iletişim kFurulan ve değerlerine saygı gösterilen çalışanlar kurumlarını daha iyi benimseyecekler ve daha verimli olacaklardır.

Neoklasik teori, astlarla üstler arasında kurumu benimseme ve verimlilik için karşılıklı kurulması gereken dikey iletişimin yanında, kurumun aynı ve farklı birimleri arasında yatay ve çapraz iletişim kurulması gerektiğini de savunmuşlardır. İnsan ögesinin dikkate alınması ve kendisiyle iletişim kurulması gerektiğini söylemekle yetinen neoklasik yaklaşıma karşı, İkinci Dünya Savaşından sonra verimlilik için dış faktörleri de devreye sokan, açık ve çok yönlü iletişim kanallarıyla tam serbestlik sağlamayı amaçlayan modern teorinin sistem yaklaşımı devreye girmiştir.

1.3.5.3. Modern Yönetim Teorisi

Neo-klasik yönetim düşüncesi yerini, İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren, Sistem Yaklaşımı'na bırakmıştır. Sistem yaklaşımı düşüncesi, örgütlerin ilk kez biyolojik bir sistem olarak görülmesinden kaynaklanmıştır. Sistemi oluşturan her öge, diğer öğelerle karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Sistem yaklaşımında iletişim, bir sistem olarak örgütün öğelerini birbirine uyumlu bir şekilde bağlayan bir süreç olarak görülür. Sistem yaklaşımının örgüte ve yönetime kazandırdığı en büyük yenilik, örgütü çevreyle ilişkili bir bütün olarak ele alması ve örgüt-çevre ilişkilerini içeren çok yönlü çözümlenmelere imkan vermesidir (Tutar, 2003: 35-36).

Modern teoriye göre, amaçları başarmak üzere işbirliği yapmada, ortak bir bakış açısı ve anlayış sağlamada ana faktör olarak kabul edilen iletişim, kişi-örgüt-çevre arasında karşılıklı etkileşime izin veren araçtır (Tutar, 2003: 37). Bu teori, iletişim engellerinin, açık ve çok yönlü iletişim kanallarının serbest olarak kullanılmasıyla aşılabileceğini savunur.

Modern yönetim yaklaşımları arasında yer alan durumsallık yaklaşımının savunduğu, yerine ve zamanına göre davranış sergilenmesi gerektiği ve bunun en etkin yol olduğu anlayışı iletişimde de kendini gösterir. Durumsallık yaklaşımına göre, durum ve şartlara göre kurumun yapısına göre, hangisi kurum amaçları için daha faydalı olacaksa, formel ve informal iletişim yöntemlerinden biri seçilmelidir. Yaklaşım bu yöntemi etkin iletişim olarak tanımlamaktadır.

1.3.5.4. Çağdaş Yönetim Teorileri

Tutar (2003: 38-39), 1970'lerden sonra yönetim ve kurumsal iletişim alanında, insanı merkezde gören, konuya hem sosyolojik, hem de ekonomik açıdan bakan yeni bakış açılarının ortaya çıktığını, bunların da şartsız müşteri memnuniyetini ve mutluluğunu ele alan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ve yüksek performans için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine daha fazla önem veren İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı olduğunu belirtmektedir.

1.3.5.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tuttuğundan ve müşteri tarafından belirlenen kaliteyi tüm faaliyetlerin esası saydığından, TKY'de iç ve dış müşterilerle etkin iletişim hizmet anlayışının temelini oluşturmaktadır. Yeni müşteri temini ve mevcutların devamlılığı için dış müşterilerle kurulan kaliteli ve etkin iletişim önem taşımaktadır. Kurumun sürekli gelişimi, zayıf ve güçlü yanlarının ortaya çıkarılması, fırsat ve tehditlerin araştırılması (SWOT analizleri) açısından da gerekli olan etkin iletişim için kurumda sağlıklı, açık ve doğru bir iletişim alt yapısının kurulması ve iletişim uzmanlarının istihdamı gerekmektedir.

1.3.5.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Kurumun amaçları ile müşteri beklentilerini esas alan, nitelikli eğitim almış, iletişim ve halkla ilişkiler yeteneği yüksek personel istihdamına, mevcut personelin sürekli eğitimine, aynı zamanda müşterinin de eğitimine önem vermektedir.

1.3.5.4.3. Yönetişim

Günümüzde, mal ve hizmet sunulan hedef kitlenin düşünce ve önerilerinin dikkate alınmadığı, tek yönlü iletişimin hakim olduğu, "hükmetme" kavramını çağrıştıran "yönetim" yerine, kurum çalışanlarının, paydaşların ve tüm hedef kitlenin eleştirisi, öneri, katkı ve katılımını dikkate alan, çift yönlü ve dengeli bir iletişimin hakim olduğu, 'birlikte yönetmek' anlamına gelen "yönetişim" kavramı da kullanılmaya başlanmıştır.

1990 yılından bu yana işletme yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler hükümetler tarafından benimsenen... yönetişim terimi; yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşan türetilmiş bir terim-kavramdır (Marşap, 2009: 471-472).

Yönetişim, Türkiye'nin de içerisinde bulunduğu birçok ülkede, hem hizmet alanlar, hem de hizmet verenler tarafında meydana gelen değişim ve gelişmelerin sonucunda gündeme

gelmeye başlamıştır. Hizmet alanların eğitim ve kültür seviyeleri yükselmiş, gelişen iletişim teknolojileri ve uydu yayınları sayesinde bütün dünyada meydana gelen olaylardan, iyi veya kötü uygulamalardan hemen haberdar olma imkanları artmıştır. Bunların sonunda, mal ve hizmeti alan halk artık bilinçli ve nitelikli bir halk haline gelmiş; bu gelişme de kurum ve yöneticilerini kaliteli, hızlı ve adil hizmet sunma, insan ve tüketici haklarına saygı, şeffaflık, hukukilik, eşitlik, yerindelik, dürüstlük, kısaca hizmet sunumunda en iyiyi yakalama konularında iyileştirmeler yapmaya zorlamıştır. Bu iyileştirmelerin niceliği ve niteliği, halkın nezdinde kurumların ve yöneticilerinin güvenilirliğinin ölçüsü olmuştur.

21. yüzyılın yönetim anlayışının; 20. yüzyılın yönetim anlayışını oldukça kapsamlı bir değişime uğrattığı, merkeziyetçilik yerine, yerelliği, ... katı bürokrasi yerine katılımı, kapalılık yerine açıklığı, hiyerarşi yerine hesap verebilirliği ve sorumluluğu getirerek, adeta “yönetimsel bir devrimin altına imzasını” attığı söylenebilir (Özer, 2006: 63).

Yönetişim, vatandaşların ve çıkar gruplarının, dilek ve taleplerini dile getirmede, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmede ve anlaşmazlıkların çözümünde kullandıkları kuralları, mekanizmaları ve süreçleri kapsamaktadır. Bu anlamda yönetim, hem toplumdaki aktörler arasındaki hem de toplumsal aktörlerle kamu kuruluşları arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğine işaret etmekte, katılımı ve “birlikte yönetim” anlamını içermektedir

Yönetişimin olmazsa olmaz denebilecek birçok temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; katılım, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, sorumluluk, uzlaşma, eşitlik ve adalet, etkinlik ve verimlilik ve sorgulanabilirliktir (Yıldırım, 2004: 214).

Devlet yönetiminde şeffaflık vatandaşların devlet yönetimi hakkında gerekli bilgi edinme ve bilgiye ulaşabilme haklarının anayasal ve yasal normlarla güvence altına alınması demektir. İdeal devletin bu boyutu açık devlet ya da şeffaf devlet olarak adlandırılmaktadır (Ökçesiz, 1998: 22).

Halkla ilişkilerde sıklıkla kullanılan “La masion de verre” (cam ev) özdeyişi, demokrasilerdeki açıklık ve şeffaflık ilkelerinin bir karşılığıdır. Buna göre, kurumun tüm faaliyetlerinin halkın gözü önünde yapılması, halkın her türlü gelişmeden haberdar olması, tıpkı bir cam ev gibi dışarıdan bakıldığında içerinin görünebilmesi gerekir (Işık ve Erdem, 2007: 111).

İyi yönetimin unsurlarından olan halkın katılımına önem verilmediği takdirde, ister özel sektörde ister kamuda olsun, kuruluşun toplumsal rızayı kazanması mümkün görünmemektedir.

Yönetişim, kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır, kamu yönetimini etkinleştirir, yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar; bu da, kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği artırır, demokrasiyi güçlendirir, kurumların meşruluğunu artırır, karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar (Toksöz, 2008: 18).

Çağdaş yönetim yaklaşımları, kurumlarda yüksek performansı, kaliteyi ve devamlılığı yakalayabilmek için özellikle yatay ve çapraz iletişim yöntemlerini, her kanaldan gelecek olumlu katkıları ve tavsiyeleri gerekli ve önemli görmektedir.

Toplum içinde oluşan, şekillenen ve gelişen demokrasi kültürü, demokrasinin toplum tarafından algılanma ve yaşanma tarzını ifade eder. Toplumu oluşturan grupların inanış ve yaşam tarzı olan kültür de ülkenin ve kurumların yönetim yapısını, dolayısıyla demokrasi anlayışını da etkiler. Bu bağlamda, bir ülkedeki demokrasi anlayışının kurum yöneticilerinin, kurum üyelerinin algı ve düşünceleri ile birlikte, kurumların yapısını, kurum içi iletişimi belirlemesi de kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, demokrasi kültürünün yerleştiği toplum ve kurumlarda kararların daha katılımcı anlayışla alınacağını, kurum üyelerinin düşüncelerini ve taleplerini daha kolay ve cesurca ifade etme imkanı bulabileceklerini; bunun sonucunda da daha isabetli kararlar alınacağını; ortaklaşa alınan kararların daha sorunsuz uygulanacağını ve kurum çalışanlarınca daha az eleştirileceğini, hatta hiç eleştirilmeyeceğini söylemek mümkün olmaktadır.

1.4. Kurum Kültürü

Kültür olarak tanımlanan içerik, günlük dilde farklı içeriklerle kullanılmaktadır. Kavram, farklı toplumların farklı yaşam tarzlarını birbirinden ayırmak üzere uygarlık anlamında, belli bir toplumda eğitim seviyesini belirtmek, sanat alanındaki belli özelliklerdeki sanatları belirtmek ve belli üretim biçimlerini işaret eden içeriklerle kullanılabilir (Güvenç, 1991: 99). Kültür kavramı bireysel değil, belli bir grup insan tarafından paylaşılan anlamları ifade etmek için kullanılır (Yaylagül, 2008: 111). Kültür bütün bir toplumun yaşam biçimini oluşturur ve bu hal ve hareket kodlarını, giyim kuşamı, dili, kuttörenleri, davranış normlarını ve inanç sistemlerini içerir (Mutlu, 1998: 229). Kültür kavramı, Türk Kültürü derken uygarlık anlamında; kültürlü insan derken eğitilmiş anlamında; Barok Kültürü derken estetik anlamında; avcılık kültürü derken üretim anlamında kullanılmaktadır.

İnsanlar, ihtiyaçlarını gidermek için simgeler oluşturur, eşyalar icat eder ve bunları kullanır. Schein (1990: 111) çevre, aktif birey ve ihtiyaç unsurlarını da vurgulayarak kültürü, toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği sebebiyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri,

deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümü olarak tanımlanmaktadır.

Oktay (1996: 89), kültürü kısaca bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü, Güvenç (1991: 95) de, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı olarak tanımlanmaktadır.

Üretilen mal ve hizmetlerin üretim süreci, bunların kalitesi, çalışanlarının uymaları gereken kurallar, çalışma mekanları ve çalışma şartları, yöneticilerin çalışanlarla iletişimi, çalışanların moral ve motivasyonları kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Bir köyün, kasabanın, bölgenin veya grubun diğerlerinden farklı bir yaşam tarzı, dolayısıyla kültürü olduğu gibi, üyeleri arasında rollerin, görevlerin, sorumlulukların, iş tanımları ve iş akışlarının belirli olduğu organizasyonlar olan kurumların da bir işleyiş tarzı, farkında olsalar da olmasalar da bir kültürü vardır. Kurum kültürü, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve kurum üyeleri arasında genel kabul görmüş çoğu yazılı olmayan değerler, kurallar, varsayımlar, anlayış ve anlamlar bütünüdür. Bakan vd. (2004: 16), işletme kültürü, şirket kültürü, firma kültürü, örgüt kültürü kavramlarının kurum kültürü ile aynı anlama geldiğini hatırlatmaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003: 29), kurum kültürü konusunda yapılan tanımlarda ortak noktaların bulunduğunu belirtmektedir. Bu yazarlara göre, ilk başta tüm tanımlarda kurum üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmekte; bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermekte; örneğin bir firmada, sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak hoş görülmemekte, burada ortak değer "müşteri her zaman haklıdır" biçiminde ifade edilebilmektedir. İkinci olarak bu değerler bütünü kurum üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edilmekte; üçüncü olarak kurum kültürü zaman içinde karşılaşılan sorunlara bulunan çözümler ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmektedir. Son olarak da değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkin tespitler benzerlik göstermekte; kurum içindeki semboller, bunlara yüklenen anlamlar, hikayeler ve geçmiş olaylar hem ortak kültürün oluşumu ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olarak kabul edilmektedir.

Kurum kültürü, kurum üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur (Daft, 2008: 85-86). Kurumsal kültür, bir kuruluşun, bölümün, takımın ortak değerleri, inanışları ve davranışlarıdır (Goffee ve Jones, 2003: 35). Pettigrew (1979: 574)'e göre kurum kültürü, bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olup sembol, ideoloji, inanç, dil, mitlerden ve törenlerden oluşmaktadır. Weinrich ve

Koontz (1993)'e göre de kurum kültürü, bir kuruma ilişkin paylaşılmış inanç ve değerler, genel davranış kalıplarıdır.

Deal ve Kennedy (1982: 147) de, bu çalışmada üzerinde durulan ve kurum kültürünün temel amacını ve işlevini oluşturduğu varsayılan bir tanım yapmakta ve kurum kültürünü kurumda işlerin yapılış şekli olarak ifade etmektedir. Yüksel (1997: 51) ve Armstrong (1990:119) da benzer bir yaklaşımla kurum kültürünü, bir kurumda işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin paylaştıkları ve kabul ettikleri değerleri içerdiğini ifade etmekte; bir toplumda kültürün, bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını dikte etmesi gibi, kurum kültürünün de bireyin kurumda ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterdiğini vurgulamaktadırlar.

Bir kurumda işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin paylaştıkları ve kabul ettikleri değerler başta olmak üzere, kurum yöneticileri ve çalışanlar tarafından doğru ve yanlış kabul edilen, diğer kurum ve bireyler tarafında da bu şekliyle algılanan kuralları, değerleri ve tutumları içeren, kurumsal yaşam tarzını ifade eden kurum kültürünün oluşumundaki ilk kıvılcım çoğu zaman lider veya yöneticiden gelmektedir. Kurumsal iletişim ve kurumsal iletişimin kurum kültürünün oluşumuna etkisi de tam bu noktada devreye girmektedir. Cutlip vd. (2006: 227)'e göre kurum kültürü bir kurumdaki karar alıcılar tarafından tanımlanan değerler ve normlardır. Kurum yöneticisinden gelen mesajlar yukarıdan aşağıya dikey kurumsal iletişimin konusunu teşkil eder. Çalışanlardan gelen teklif ve görüşlerin hayata geçirilebilmesi de yöneticinin onayı ve kabulüne bağlıdır. Çalışanlardan gelen mesajlar da aşağıdan yukarıya dikey kurumsal iletişimi ifade etmektedir.

Gerek yöneticiden gerekse çalışanlardan gelsin, kurum kültürünün oluşumuna etki eden fikir, teklif ve görüşler kurum çalışanları arasında, farklı birimleri arasında tartışılacak, konuşulacak; konu diğer kurum yöneticileri ve çalışanları ile de paylaşılacak, onların tavsiyeleri ve görüşleri alınacak; alternatif yol ve yöntemler de hesaba katılarak sonuçta ortaya olgunlaşmış, uygulanabilir bir karar çıkacaktır. Fikrin kurum içinde, aynı statüdeki çalışanlar ve birimler arasında konuşulması yatay kurumsal iletişimin; diğer kurum ve çalışanları ile görüşülmesi ve istişareler de çapraz kurumsal iletişimin konusunu oluşturmaktadır.

Gagliardi (1986), Üçok (1989: 317-818), Doğan (2012: 109), kurum kültürünün oluşumundaki aşamaları dörde, Mintzberg (1988) üçe ayırmakta, Schein (1983: 209) da diğerlerine benzer tespitlerin yanında, kurum kültürünün kurum içi ve kurum-çevre arasındaki sorunların çözümü aşamasında oluştuğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmaların tespitleri de dikkate alınarak, aşamaları yeni fikrin ortaya çıkması, fikrin kurum üyelerince anlaşılması,

fikrin uygulanması ve olumlu sonucun görülmesi, uygulamanın benimsenmesi ve sonuçta kurala dönüşmesi olarak özetlemek mümkündür.

Birinci aşamada, kurumun liderinin, eğitimi, deneyimi, görgüsü ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan bilinçli yeni bir görüşü vardır. Bu görüş, onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir hizmet veya ürün ortaya çıkarmaya, kurumdaki iş akışını ve kurum yaşamını değiştirmeye, düzenlemeye yönlendirir. Bu aşamada kurumun bütün üyeleri lider ile aynı düşünceleri paylaşmayabilir; ancak liderin çalışanları ikna, uygulamayı ve davranışları yönlendirme gücü vardır.

İkinci aşamada lider, fikrini çalışanlara aktarır, anlaşılmasını sağlar; onları değişikliğin ve uygulamanın gerekliliğine, sistemin verimliliğini artıracığına, ekonomik maliyetleri azaltacağına, tasarruf edilen kaynaklarla kurumun başka ihtiyaçları için kullanılacağına inandırır. Bu aşamanın sonunda uygulama için bütün hazırlıklar tamamlanır.

Üçüncü aşama uygulama ve bu uygulamanın neden ve sonuçlarının muhasebesinin yapıldığı aşamadır. Sonuçlar beklenen şekilde olumlu ve başarılı olursa, kurumsal verimliliği artırdığı, kurum yaşamını olumlu etkilediği görülürse uygulamaya devam edilmesi düşüncesi ağır basmaya başlar.

Son aşamada da, fikirden başlayıp, hem kurum lideri hem de çalışanlar açısından arzu edilen sonuçlara ulaştıran uygulamalar kurum yaşamında herkes tarafından uyulması gereken genel kural haline gelir; sonuçta da kurumun yaşam tarzı olan kurum kültürünün var olan bir kuralı değişir veya yeni bir kural oluşur.

Kurum kültürünün oluşumunu izah eden dört aşama dikkatlice incelendiğinde kurumsal iletişimin bütün türlerini, özelliklerini görmek mümkün olmaktadır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan, kurumsal iletişimin kurum kültürünün oluşumuna etkisinin ipuçları da bu noktada ortaya çıkmaktadır.

1.4.1. Kurum Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Unsurlar

Kurum kültürü, belli bir durumdan ziyade bir süreci yansıtır. Bu açıdan bakıldığında, kurum kültürünün dinamik bir yapı olduğunu; çeşitli unsurların, değişen kurum içi ve kurum dışı şartların ve ihtiyaçların kurum kültürünün gelişim ve değişimini zorladığını ve gerekli kıldığını söylemek mümkündür.

Kurum kültürünün oluşumuna etki eden unsurların başında kurumsal iletişim yer almaktadır. İletişim, kurum çalışanlarını birbirine bağlayan ve sosyal bir grup olarak uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlayan bir bağdır. Bir kurumun çeşitli birimleri ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımı, bu aktarma işleminde yararlanılan

kanallar ile tüm araç-gereç ve yöntemler kurumsal iletişimin konusunu oluşturmaktadır. Yönetim tarafından alınan kararlar, yapılan planlar çalışanlara iletişim sayesinde aktarılır. Birimler arasındaki koordinasyon ve işbirliği, çalışanların motivasyonu, çalışanların kurumla bütünleşmesi, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim kurumsal iletişimle mümkün olur. Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili raporları, üst yönetim kademelerine iletişim yoluyla sunarlar; istek ve şikayetlerini bildirirler. Kısaca, kurumsal yaşam tarzı olan ve tüm kurumsal görünüm ve faaliyetleri kapsayan, işlerin nasıl yapılacağını belirleyen kurum kültürünü etkileyen ve belirleyen temel unsur etkili bir kurumsal iletişimdir.

Kurumlar çevreleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olduklarından, kurum kültürü de bu iletişim ve etkileşim sürecinde yer alan iç ve dış çevre unsurlarının değişik oranlardaki etkisiyle oluşur. Kurum kültürünü etkileyen unsurların, kurumsal iletişimi etkileyen unsurlarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kurum kültürünün oluşumuna etki eden unsurları Berberoğlu (1990: 157) ve Kırel (2000: 98-99) iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları olarak iki başlık altında incelemektedirler.

İç Çevre Unsurları;

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile, bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Kurumun yapısı ve biçimsel derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin kurum içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: Kurumun yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: Kurum içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: Çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Kurum içindeki bireylerin kendilerini kurumla veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,

- Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerinin savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Çalışanların üst ve astlarla kurmuş olduğu iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

Dış Çevre Unsurları;

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Kurum yöneticilerinin yetenek ve kapasiteleri, kurumun özel veya kamu sektöründe oluşu, kurumun fiziki mekanları, çalışanlara verilen değer, ceza ve ödül sistemi, kurum iklimi (kurumdaki genel huzur) gibi unsurlar da kurum kültürünü etkilemektedir. Birçok unsurdan etkilenen kurum kültürü de kurumsal bağlılığı (aidiyet duygusunu), kurum iklimini, kurumsal başarıyı, çalışanın kendiliğinden iş yapma isteğini, moral ve motivasyonunu, iş yapma hızını, kurumun mal ve hizmet üretim miktarını ve kalitesini doğrudan etkilemektedir.

1.4.2. Kurum Kültürünün Özellikleri

Kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve kurumun kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşmaktadır (Gülbuğ, 2006: 122). Kurum kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar biçimindedir (Pira ve Sodohol, 2004: 102). Kurum kültürü, belli bir durumdan ziyade bir süreci yansıtır ve dinamik bir özellik taşır; kurum çalışanlarına rehberlik eder, yol gösterir.

Kurum kültürünün, işletmenin iş gördüğü toplumun kültürünün de bir yansıması niteliğinde olduğunu belirten Eren (2000: 120-123), kurum kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin de üzerinde fikir birliği oluşturduklarını belirttiği kurum kültürünün özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

- Öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.

- Düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

- Grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir.

Newstrom ve Davis (1993: 59), kurum kültürünün;

- Ayırt edici olduğunu; kendine özgü vizyon, misyon, sistem ve prosedürlerle kurumu diğer kurumlardan farklılaştırdığını,

- Kararlı bir yapıda olduğunu; zaman içinde çok yavaş değiştiğini,

- Firma inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olduğunu,

- Açıkça belirtilmeden de, ifade edilmeden de anlaşılabilir olduğunu,

- Bütünleştirici,

- Kabul görmüş,

- Üst yönetimin bir yansıması olduğunu ifade etmektedirler.

Kurum kültürünün özelliklerine ilişkin çalışma yapan Hampden-Turner (1990'dan aktaran Akıncı Vural, 2012: 57-59) da, kurum kültürünün;

- Çalışanlar arasında fikir ve anlam bütünlüğü sağladığını,

- Kuruma devamlılık ve kurum üyelerine kimlik kazandırdığını,

- Karşıt değerlerle denge içinde olduğunu,

- Siberetik bir sistem olduğunu, çevredeki değişiklikleri sisteme geri bildirerek uygun yönde düzeltmeler yapmaya imkan sağladığını, kendi kendini yönlendirdiğini ve engellere rağmen azimle yoluna devam ettiğini,

- Zaman içinde kurumda ortaya çıkan bir model olduğunu, bilginin çalışanlar arasında dağıtımı ve paylaşımına imkan sağladığını,

- Bir iletişim olduğunu; bilgi-tecrübe paylaşımı yoluyla ve birbirini destekleyecek şekilde çalışanları bir arada tuttuğunu, bu yolla kurumsal iletişimi sağladığını ve kolaylaştırdığını belirtmektedir.

Okay (2000: 225) de, kurumlar açısından kurum kültürünün özelliklerine değinmekte ve aşağıda belirtilen üç boyuttaki kültürden söz etmektedir.

1- Kurum, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıtmaktadır. Doğru olan ve olması gereken de budur.

2- Kurumlarda çalışan insanlar kendilerinin mensup oldukları grubun (ırk, yöre, etnik grup, din vs.) kültürünü kurum içine yansıtırlar.

3- Her kurumun, içinde çalışan insanlardan ve toplumun geleneksel kültürel yapısından büyük ölçüde bağımsız bulunan kendi kurum kültürleri vardır. Bu kültürü

meydana getirenler ise, yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri veya kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır.

1.4.3. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürünün fonksiyonları, bir kuruma, işletmeye sağladığı faydaları ifade etmektedir. Kurum kültürü, kurumun iç ve dış çevreyle ilişkilerini, imajını, iş güvenliğini, iş huzurunu, üretim miktarı ve kalitesini; çalışanların verimliliğini, dayanışmalarını, kuruma yönelik aidiyet duygularını etkileyen bir mekanizmadır. Kurum kültürü, kurumsal hayatın ve işleyişin kurallarını belirlemekle birlikte, çalışanların hem kurum içinde hem de kurum dışındaki tutum ve davranışlarını, kararlarını etkileme ve yönlendirme özelliğine de sahiptir.

Erkmen (2010: 97-104), kurum kültürünün çalışanların motivasyonunu, performansını, kurumsal etkinlik ve verimliliği, kurumsal başarıyı, yöneticilerin tutum ve davranışlarını ve kurumsal imajı etkilediğini belirtmektedir. Doğan (2012: 116) da kurum kültürünün temel unsurlarından olan kurumsal değerlerin, özde kurumun başarısına ilişkin olduğunu vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan bir tanesidir (Eren, 2000: 120).

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler (Bakan vd., 2004: 30). Amerika'da yapılan araştırmalar, kültürel öğelerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda bireyin iş tatminliği ve firmanın uzun dönemdeki başarı ve performansında da önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Akıncı Vural, 2012: 195).

Bir örgüt kültürünün çalışanları motive etmesi, örgütsel ve yönetsel etkinliği artırması, direkt olarak üyelerin örgütsel değerleri öğrenmeleri ve uygulamaları ile mümkündür (Şahin, 2010: 27). Bu noktadaki öğrenme ve uygulama da, ancak yönetici merkezli kurumsal iletişimle anlamlı ve etkili olmaktadır.

Birçok unsurdan etkilenen kurum kültürü, kurumsal bağlılığı (aidiyet duygusunu), kurum iklimini, kurumsal başarıyı, çalışanın moral ve motivasyonunu, kendiliğinden iş yapma isteğini, iş yapma hızını, kurumun mal ve hizmet üretim miktarını ve kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Güçlü kurum kültürünün çalışanlar arasında bir anlam yarattığına inanan birçok yazara göre, örgüt içi iletişimin asıl işlevi kurum kültürünü güçlendirmektir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim ve kültür, örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kısacası, kurum kültürünün anlamlı kılınması ancak etkili bir iletişimle mümkündür (Akıncı Vural, 2012: 196).

Bu çalışmada, kurum kültürünün çalışanların kurumsal motivasyonunu, kurumsal bağlılıklarını ve kurumsal performansı artırıcı özelliği ve fonksiyonuna vurgu yapılmıştır. Motivasyon hem kişi hem de kurum performansında önemli bir rol oynamaktadır. Motivasyon, çalışana ve bir bütün olarak kuruma, kurum kültürünün göstergelerinden olan çalışma, başarıma, etkinlik, verimlilik, daha kaliteli mal ve hizmet üretme isteği verir. Motivasyonu etkileyen en önemli unsurlardan birisi çalışanın moralidir. Moral, dinamiktir, devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterir. Moral ve motivasyon da ancak etkin iletişimle, çalışanlara verilen mesajlarla, çalışanların kurumu ve işlerini sahiplenmeleri ile mümkün olmaktadır. Vural ve Coşkun (2007: 116-139) motivasyonu artırıcı araçları ekonomik (ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüller vb.) psiko-sosyal (takdir edilme, övgü, çevreye uyum, sosyal uğraşlar vb) yönetsel (yetki ve sorumluluk dengesi, kararlara katılma, çalışma ortamını geliştirme vb.) araçlar olarak sınıflandırmaktadır. Psiko-sosyal ve yönetsel araçlar kurumsal iletişimin konusunu oluşturmaktadır.

Kurum kültürü kurumsal bağlılığın derecesini de belirlemektedir. Kurumsal bağlılık, çalışanın kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesinin derecesi ve yansımasıdır. Kurumuna bağlı bir çalışan kurumunun başarısı için samimiyetle çalışır; görevlerini aksatmadan, kendiliğinden yapar; kurumun başarısı ile övünür, başarısızlıklarında üzülür. Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumun kültürünü, değer ve hedeflerini benimsemesi anlamına gelmektedir. Etkin bir iletişim ve güçlü bir kurum kültürü çalışanların kurumlarına bağlılığını, biz kültürü göstergelerini artıracaktır. İnce ve Gül (2005: 76), kurum kültürünün, çalışanların öncelikleriyle kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek kurumsal bağlılığı etkilediğini, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve kurumsal amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olduğunu belirtmektedir.

Kurum kültürünün belli başlı fonksiyonlarını, Schneider (1988: 231), Greenberg ve Baron (1995: 540), Schein (1997: 52-66), Özdevecioğlu (1995: 125-126), Terzi (2000: 57-62), Şimşek vd. (2001: 35), Kırel (2000: 109), Eren (2001: 168-169), Şişman (1993: 146), Bakan vd. (2004: 30-32), Okay (2000: 239)'ın çalışmalarındaki tespitleri de dikkate alarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

Kurum kültürü;

- Belirli davranış talimatları sunar.
- Kurumun yapısını ve işgörenlerin davranışlarını biçimlendirir.
- Kurumu diğer kurumlardan farklı kılarak üyelerine kimlik (aidiyet) duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirirler ve sosyal tatmin sağlarlar.
 - Moral ve motivasyon aracı olarak kurum misyonuna bağlılığı, çalışanların kurum yararına özverisini, verimliliği, mal ve hizmetlerde kaliteyi artırır.
 - Kuruma yeni katılan yönetici ve çalışanların kuruma ve çalışma ortamına uyumunu hızlandırır; hazır bilgi ve birikim sunar.
 - Kurum üyeleri arasında dayanışmayı artırır.
 - Çalışanlarla aynı değerleri paylaşan ve aynı kurallara uyan yöneticiler arasında uyum artar.
 - İş akış süresini etkiler. Kurumundan ve kurum yöneticilerinden memnun olan bir çalışan, kurumda geçen zamanı israf etmez.
 - Kurum içinde oto-kontrole yardımcı olur.
 - Kurumun birimleri ve çalışanları arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlar.
 - Kurumdaki uygulama, iş tanımları, iş süreçleri, görev ve sorumluluklarla ilgili tereddüt ve belirsizlikleri giderip açıklık getirerek kurum üyelerine huzurlu bir çalışma ortamı sağlar; bu yolla kurumsal başarı ve verimi artırır.
 - Geliştirdiği bazı standartlar uygulamalar ve pratik süreçler yardımı ile kurumlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları kolay çözer ve sayısını azaltır.
 - Çevrenin sunduğu fırsat ve tehditlerin algılanma derecesi ile verilen tepkinin şiddeti ve yönünü, dolayısıyla, kurum ile çevre arasındaki ilişkileri etkiler.
 - Diğer kurumların, sektörün sorunlarının, gündemin, ülke ve dünyada olup bitenlerin nasıl algılanması ve yorumlanması gerektiği konusunda rehberlik eder.
 - Kurumun kendisini ilgilendiren değişimleri kontrol etme ve uyum sağlama yeteneğini artırır.
 - Kurum içinde yenilik düşüncesini artırır, yeni ve alternatif yaklaşımları özendirir.
 - Kurumun amaçlarının en iyi şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayan çalışan, normal şartlarda ödüllendirileceği için, başarılı çalışana kurum içinde üst görevlere yükselme imkanı sağlar.
 - Kurum ikliminin belirleyicisidir.

- Kurumun dışarıdan algılanma şeklini ve kurumun itibarını belirler.
- Kurumun ürettiği mal ve hizmetlere olan talebi etkiler. Kaliteli ve ekonomik mal ve hizmet ürettiğine, dürüstlüğüne inanılan kuruma yönelik değerlendirmeler olumlu olacak, ürettiği mal ve hizmete olan talep sürekli artacaktır.

Kurum kültürünün fonksiyonları başlığı altında yapılan açıklamalarda kurum kültürünün olumlu yönleri üzerinde durulmuştur. Kurum kültürü kuruma olumlu katkılar yapma fonksiyonu görmekle birlikte, zaman zaman bazı kurumlarda yerleşik yanlış ve engelleyici kural ve formalitelere, yorucu şekil şartlarına, gereksiz tekrarlara, işgücü ve zaman israfına yol açan uygulamalara rastlamak da mümkün olmaktadır. Bu tür durumların varlığı da olumlu katkıları tersine çevirebilmekte; çalışanların motivasyonunu, performansını, kurumsal etkinlik ve verimliliği, kurumsal başarıyı ve kurumsal imajı da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durumu kurumsal başarıyı engelleyen, yanlış yerleşmiş bir kurum kültürünün varlığı, kurumsal bir sorun olarak kabul etmek ve düzeltmek için tedbir almak gerekmektedir.

1.4.4. Kurum Kültürünün Unsurları

Bir toplumun kurumları, hukuk yapısı, eğitim sistemi, alt yapısı, adalet ve güvenlik sistemi, çevre anlayışı vb. yapı ve sistemler bileşik kaplar gibidirler; birbirlerini etkilerler ve etkilenirler. Kurumları oluşturan ve yönlendiren bireyler de kişisel düşünce, inanç, değerler, ideoloji, tutum ve davranışlarını bir ölçüde kurumlara yansıtırlar. Bu sebeple bir ülkedeki kurumların kültürü, içinde bulunduğu toplumun genel kültürden çok farklı unsurlar ve özellikler taşımaz. Dolayısıyla, genel kültürün unsurları arasında sayılan dil, din ve inançlar, değerler, normlar, ahlâk kuralları, örf ve adetler, tutumlar, hikayeler, masallar, mitler, kahramanlıklar, semboller ve renkler, kılık kıyafet ve fiziki çevre ve mimari tarz kurum kültürünü de ilgilendirmektedir.

Kurum kültürü konusunda çalışma yapan araştırmacı ve yazarlar (Türk, 2007; Doğan, 2013; Bakan vd., 2004; Erkmen, 2010; Akıncı Vural, 2012), temel değerleri (varsayımlar, inançlar, değerler, normlar), törenler ve toplantıları, adetleri, kahramanlar ve hikayeleri, dili, sembollerini, uygulamaları, fiziki çevreyi, davranış kurallarını kurum kültürünün temel unsurları olarak kabul etmektedirler.

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Erdem, 1996: 37). Allaire ve Firsirotu (1984: 210)'ya göre bütün kurumlar toplumun temel değerlerini paylaşırlar. Başka deyişle toplumlar kurumların

tamamen farklılaşmasına engel olurlar. Bu nedenle toplumsal değerlerin bir kısmı kurumlarda varlığını sürdürür.

Her kurumda, farklı boyutlarda var olan ve çalışanları kurumlarına ve birbirine bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Kurum kültürünün unsurları veya bileşenleri de diyebileceğimiz bu belirleyiciler lahana yaprakları gibi, koparıldıkça altından yeni yapraklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu çalışmada da, model olarak esas alınacak olan, Schein (1984) de üç düzeyli kurum kültürü modelinde, kurum kültürünün unsurlarını üç grup veya düzeyde incelemektedir. Schein'in üç grupta topladığı bu unsurlar, hem çalışanlara hem de dışarıdan gözlemleyenlere, kurumun genel görünümü, amaçları, imajı, iklimi, çalışma ve üretme şekli, verimliliği hakkında, kurumsal iletişime konu olan mesajlar veren unsurlardır. Bu mesajlar, aynı zamanda, çalışanların kurumlarını kabullenmeleri, kendiliğinden hareket etme ve iş yapma becerileri hakkında da ipuçları içerir. Schein'in belirttiği gibi bu üç düzeyi, dıştan içe ya da görünenden görünmeyene doğru sıralamak gerekirse;

1- Görünen ve Gözlemlenebilen Kültür Öğeleri: Bireyler tarafından üretilen nesnelere (artifacts) olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar beş duyuyla hissedilebilen, görünen ve gözlemlenebilen tüm nesnedir; fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Bu düzey binalar, fiziksel yerleşim düzeni, çalışanların giyim tarzı, büro eşyalarının düzenlenişi, üretilen ürünler, ürün ambalajları, kurum logosu, simgeler ve semboller, yazılı dokümanların şekli ve kullanılan dil, hikayeler ve törenlerin yer aldığı, en dıştaki ya da en üstteki kurum kültürü unsurlarından oluşan düzeydir. Tesisleri, yolları, tesis girişini, güvenlik sistemlerini, bahçe düzenlemesini, oto parkların genel durumunu, kurum sosyal tesislerini, yemekhane ve kantinlerini, kreşlerini, kurum WEB sitesini, kurum yayınlarını, yönlendirme levhalarını, özetle kurum ve çalışanları hakkında bilgi ve mesaj veren, anlamlı her türlü görünen unsur da bu düzeye dahil etmek gerekir.

2- Norm ve Değerler Düzeyi: Davranış biçimlerini belirten ve neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütü olan normlar, çalışanların neye önem verdiklerini, neyi değerli gördüklerini gösteren değerler, kurum içindeki sosyal kurallar, hedefler ve standartların yer aldığı, özde kurumun başarısına ilişkin olan kültürel unsurlar düzeyi. Bu düzey, çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen, çalışan davranışlarına rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını içerir. Kurum yöneticileri ve çalışanları, çoğu yazılı olmayan bu kuralları ve değer yargılarını birbirleri ile iletişim kurarak birbirlerine aktarırlar. Doğan (2012: 116)'ya göre kurumsal değerler, özde kurumun başarısına ilişkindir. Gizir (2008: 188)'e göre de genel olarak kurumun temel taşı olarak nitelenen bu kısım, kurumun

felsefesini, işleyişini, genel amaç ve ideallerini yansıtan, dolayısıyla üyelerin davranış biçimleriyle bunu dile getiren bir unsurdur.

3- Temel İnanç ve Varsayımlar: Hem kurumsal bütünleşme hem de kurum-çevre ilişkilerine yönelik olan, örgütsel değerlerin de oluşmasında temel rol oynayan, risk üstlenme, güç ve otorite ilişkileri, statü algısı, cinsiyet algısı, zaman algısı, dış dünyayı algılama biçimi ve insan faaliyetlerinin doğası gibi boyutları içeren, kurum kültürünün görünmeyen, soyut, en içteki unsurlar düzeyi. Kurum üyelerinin, çevreyle ilişkileri, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar bu düzeyde yer alır.

Schein'e göre üçüncü kültürel düzey bilinçdışı özellik taşıyan temel varsayımların yer aldığı düzeydir. Temel varsayımlar hem örgütsel bütünleşme hem de örgüt çevre ilişkilerine yönelik olup, örgütsel değerlerin de oluşmasında temel rol oynarlar. Bunlar belirsizlikten kaçınma düzeyi, dış dünyayı algılama biçimi, güç ve otorite ilişkileri, statü algısı, ortaklaşa davranışçılık, cinsiyet algısı, zaman algısı ve insan faaliyetlerinin doğası olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2012: 217). Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan bu ögesi, örgüt üyelerinin işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının nedenlerini oluşturmaktadır (Gizir, 2008: 189).

Kurum kültürünün görünmeyen bölümünü oluşturan ve yazılı olmayan bu düzeyin kurum çalışanlarınca bilinmesi ve kabullenilmesi, yani farkında olunması ancak çok güçlü bir kurumsal iletişim, istişare ve paylaşım sayesinde mümkün olmaktadır.

1.4.5. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması

Kurum kültürü, konu ile ilgili araştırma yapanlar tarafından değişik kriterler göre, farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bir kurumda sadece bir kültürün hakim olduğunu söylemek mümkün değildir. Kurumlarda, aynı anda birden fazla kültürel özelliğe rastlamak mümkün olabildiği gibi, hakim kültürün yanında diğer bir kültürün birkaç özelliğini de bünyesinde taşıyabilmektedir. Araştırmacı ve yazarlar tarafından en yaygın olarak kullanılan kurum kültürü sınıflandırmaları aşağıda özetle açıklanmıştır.

1.4.5.1. Güçlü Kültür, Zayıf Kültür

Güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma, bu alanda en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmadır (Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; Payne, 1990; Hofstede v.d., 1990; Berberoğlu vd., 1998). Araştırmalarda, güçlü kurum kültürleri arzu edilen, tercih edilen kültürler olarak nitelendirilmektedir.

Payne (1990)'a göre kurum kültürünün güçlülüğü iki şekilde ölçülür.

1- Bütün kurum üyeleri tarafından paylaşılma derecesi,

2- Kültürün kurum üyeleri tarafından kabul görme düzeyi. Güçlü kurum kültüründe, kurumun temel değerlerinin kurum üyelerinin çoğunluğu tarafından bilinmesi tek başına yeterli olmayıp, kurum üyelerinin bu değerleri kabul etmesi ve bağlılık göstermesi gerekmektedir. Kurum çalışanları veya üyeleri kurumun temel değerlerini ne kadar çok benimser ve onaylarsa kurum kültürü o kadar güçlü olur.

Güçlü kurum kültüründe, herkes kurumun amacını bilir ve onun için çalışır (Deal ve Kennedy, 1982); güdüleme düzeyi yükselir ve performans artışı sağlanır (Berberoğlu vd., 1998: 38), kültür öğeleri çalışanlar arasındaki bağlılığı, dayanışmayı ve biz duygusunu güçlendirir.

Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Zayıf kültür, organizasyonda rasyonel biçimde oluşturulmamış amaçlara hizmet ettiğinden, öyküler, semboller ve törenlerle çalışanlara çapraşık mesajlar verebilir. Ayrıca zayıf kültür müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir (Berberoğlu vd., 1998: 38).

Güçlü kültürün hakim olduğu kurumlarda, iş tanımları, kurallar, ödül ve ceza sistemleri, görev ve sorumluluklar açık, anlaşılır, köklü, uzun vadeli, herkese eşit uygulanırken zayıf kültürün hakim olduğu kurumlarda ise bunlar noksan, anlaşılmaz, her an değiştirilen, kişiye göre değişen ve karışıktır. Kurumda açıkça tanımlanmış kurallar ve standartların olmayışı çalışanları farklı arayışlara ve davranışlara yöneltebilmektedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim noksanlığı; kuralları belirsiz, güvensiz, huzursuz ve gerilimli çalışma ortamı sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz kurum kültürünün varlığını da ifade eder.

Güçlü kültürde daha yoğun otokontrol, daha az kural ihlali, çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği, yoğun dayanışma ve kuruma bağlılık olacağı, buna bağlı olarak performansın, motivasyonun, çalışanların kendiliğinden iş yapma isteğinin, verimliliğin artacağı, sonuçta da kurumsal amaçların gerçekleşme oranının yüksek olacağı beklenir. Ancak, Şişman (1993: 142)'nin belirttiği gibi kurumun egemen güçlü kültürü kurumun temel amaç ve stratejisine karşıt bir biçim almaması için geçmişe aşırı bağlı kalınmaması, değişen şartlara ve yeniliklere hızlı uyum sağlayabilecek esneklikte olması gerekir.

1.4.5.2. Baskın Kültür, Alt Kültür

Her kurum, kendine ait tarih, iletişim modeli, sistem, misyon, mitlerden oluşan kültüre sahiptir. Bu nedenle kurumlar ulusal kültürler içinde birer alt kültürler olarak nitelendirilmektedirler (Akıncı Vural ve Soodohol, 2005: 122).

Örgüt kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayışı, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültürü ifade eder. Organizasyonun, her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürleri oluşturur (Berberoğlu vd., 1998: 38). Dolayısıyla baskın kültürün yanında her örgütte ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak gelişen alt kültürler vardır. Alt kültürlerin etkileşimi sonucu örgüt kültürü oluşur. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu belirler (Schein, 1984: 7). Alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, örgüt kültürü o derece bütünlük gösterir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa örgüt kültüründe bütünlük görüntüsü zayıftır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 23-57).

1.4.5.3. Kilmann Modeli: Bürokratik Kültür, Yenilikçi Kültür

Kilmann (1989: 351-369)'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izlerini rahatlıkla görmek mümkündür. Diğer bir deyişle kültür, kurumsal bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Kurumdaki iletişim, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilemektedir. Kilmann, buna göre kurum kültürünü, bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak ikiye ayırmaktadır.

Bürokratik kültür, özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur (Türk, 2007: 57-58).

Yenilikçi kültür, bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez. Çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak,

girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürlerdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler (Türk, 2007: 58). Kilmann (1989)'a göre bu yenilikçi kurum kültürü, değişen şartlarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

1.4.5.4. Şebekeleşmiş Kültür, Çıkarıcı Kültür, Toplumcu Kültür ve Parçalı Kültür

Örgütteki sosyallik ve dayanışma düzeyi esas alındığında ise dört farklı örgüt kültürü tipinden söz edilebilir. Bunlar şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültürel yapıdır. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki dostlukların ölçütü olup dayanışma ise kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür (Berberoğlu vd., 1998: 38-39).

Sosyallik ve dayanışmayı esas alan dört kurum kültürü tipini, Goffee ve Jones (1996: 133-143) ile Berberoğlu vd. (1998: 39-40) aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar işyerinde sohbet ederler; öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler; kutlamalar, maçlar düzenlenir. Kısacası informel bir yapı vardır. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir.

Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıddıdır. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır.

Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, işletme misyonunu belirten ibareler ofislerde yer alır.

Parçalı kültürel yapı, düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini meslek gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkileri azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır.

1.4.5.5. Handy Modeli: Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev kültürü ve Birey Kültürü

Güç, Rol, Görev ve Birey Kültürü şeklinde dört farklı kültürden bahseden Charles Handy'nin yapmış olduğu sınıflandırma ise, en çok kabul görmüş olanıdır (Akıncı Vural, 2012: 74).

Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmakta ve genellikle örümcek ağına benzetilmektedir. Merkezi güç, kurumdaki tüm faaliyetleri yönetmektedir (Strategy & the Organizations, 1992: 12). Doğan (2012: 127), bu kültürün hakim olduğu kurumlarda gücü elinde bulunduranların diğerleri üzerinde egemenlik kurmasının doğru kabul edildiğini belirtir.

Bu kültür genellikle, az sayıda kural ve prosedürün ve az düzeyde bürokrasinin olduğu örgütlerde bulunmaktadır... Personel, merkezi gücü elinde bulunduranların ne istediğini çok iyi anlayıp buna göre davrandığında, örgütün amaçlarına da büyük bir bağlılık duymaya başlamaktadırlar. Bu tür kültürde çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasında iyi ilişkiler yoksa, bu çalışanlarda memnuniyetsizlik ve işe karşı isteksizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır (Akıncı Vural, 2012: 74-75). Bu Kurumlarda çalışanın başarısını, merkezi güce duyduğu saygı, onu etkileme yeteneği, risk alma kabiliyeti, sezgi gücü ve esneklik kabiliyeti belirler.

Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır (Armstrong, 1990: 212). Bu kültürde mantık ve sebep, sistem ve prosedür, örgütsel davranışı yönetmektedir. Rol kültürü olarak adlandırılmaktadır çünkü roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve firma en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Firma tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir (Akıncı Vural, 2012: 76). Akıncı Vural (2012: 80), rol kültüründe, kararları liderin aldığı, lider tatmininin yüksek olduğunu, dikey iletişimin hakim olduğunu, yatay iletişimin kısıtlı olduğunu belirtmektedir.

Görev kültürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri örgütsel hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bu kültür, daha çok bir görevin ya da projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir (Strategy & the Organizations, 1992: 13). Özellikle mühendislik ve yüksek teknoloji firmalarında görülen görev kültüründe, bireysel çaba veya ödül değil, takım çalışması en önemli öğedir (Akıncı Vural, 2012: 78). Akıncı Vural (2012: 81), ilave olarak görev kültüründe çözümlerin çalışanlarla yapılan tartışmalarda arandığını, birçok fikrin personel tarafından oluşturulduğunu, başarı ve tatminin paylaşıldığını belirtmektedir.

Kişi kültürü, bu kültür içindeki bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgilenir ve birey ön plandadır. Genellikle belirli bir meslekte uzmanlaşmış doktor, heykeltıraş veya avukat gibi kişiler bir araya gelerek kişi kültürüne dayanan bir örgüt oluşturabilirler... Bu kültüre sahip kurumlar, bireylerin kendi çıkarları için bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Belli bir hiyerarşi olmadığından denetim de kolay değildir (Akıncı Vural, 2012: 79). Bu kültürde, bireysel kimlikler hakimdir; kararların paylaşılması düşüktür; kişisel tatmin kişiden kişiye değişmektedir (Strategy & the Organizations, 1992: 15). Mesleki kurumları olan barolar, tabip odaları kişi kültürüne iyi birer örnektir.

1.4.5.6. Schneider'in Kurum Kültürü Tipleri: Kontrol Kültürü, İşbirliği Kültürü, Yetenek Kültürü ve Gelişme Kültürü

Örgütsel kültürler sınıflamasına yönelik yapılan en erken çalışmalardan biri olan Harrison ve Handy çalışmalarından yola çıkarak Schneider dört tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır (Terzi, 2000: 80-81). Bunları kontrol (control) kültürü, işbirliği (collaboration) kültürü, yetenek (competence) kültürü ve gelişme (cultivation) kültürü şeklinde açıklamaktadır.

Kontrol kültüründe odak noktanın "kesinlik" olduğunu; bu kültürün kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için var olduğunu belirten Schneider (1999)'a göre, bu kültürün amacı da kurum başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Kontrol kültüründe bilgi ve iletişime de kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için müracaat edilir. Doğan (2012: 130), Schneider'in kontrol kültürü kavramını, kurumsal amaçların belirlenen eylem ve süreçlerin kontrolü yoluyla sağlanacağına odaklanan kültürel sistem olarak ifade etmektedir. Bakan vd. (2004: 95), kontrol kültürüne büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde rastlandığını belirtmektedir.

İşbirliği kültürünü, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef alan kültür olarak tanımlayan Schneider (1999), bu kültürün hakim olduğu kurumların, kurum içindeki ve kurum dışındaki insanların değişik tecrübelerine önem verdiğini belirtir. Bu kültürde, kurumsal başarı için müşteri, satıcı ve üyeler arasında sinerji yaratmak gerektiği ifade edilir. Bakan vd. (2004: 95), işbirliği kültürünün yardım kuruluşlarında görüldüğünü ifade etmektedir.

Yetenek kültüründe teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok büyük oranda dikkat edildiğini ifade eden Schneider (1999), bu kültürün hakim olduğu kurumlarda kurumsal amaçların farklılar yaratma yoluyla sağlanacağına inanıldığını, bu nedenle de yeteneklerin desteklenmesine önem verildiğini belirtir. Bakan vd.

(2004: 96), bu kültüre danışma ve araştırma şirketlerinde, reklam ajanslarında rastlanabileceğini belirtmektedir.

Gelişme kültürü, ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir (Schneider, 1999). Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık kurumlarında görülebilir (Hawkins, 1997: 422).

1.4.5.7. Quinn ve McGrath'ın Kurum Kültürü Sınıflandırması: Rasyonel Kültür, Gelişmeci Kültür, Uzlaşmacı Kültür ve Hiyerarşik Kültür

Quinn ve McGrath tarafından yapılan bu sınıflandırmayı Doğan (2012: 128) özetleyerek;

Rasyonellik kültürünü, kurumsal amaçlara ulaşmada akılcı süreçlerin ve gücün dayanağının yeterlilik olarak kabul edildiği, amaç odaklı kültürel sistemler;

Gelişmeci kültürü, kurumsal amaçların risk yüklenme, yenilik yapma, esnek yapıyla sağlanacağı inancına dayanan kurumsal sistemler;

Uzlaşmacı kültürü, kurumsal amaçlara ulaşmanın grubun uyumlu çalışmasıyla mümkün olduğu; uyumun, katılımın ve uzlaşmanın sağlanmasına odaklı kültürel sistemler;

Hiyerarşik kültürü, kurumsal amaçların merkezi hiyerarşi ve istikrar aracılığıyla sağlanacağı inancının egemen olduğu, merkezi otorite ve kurallara uygun davranış odaklı kültürel sistemler olarak ifade etmektedir.

1.4.5.8. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Sınıflandırması: Girişimci Kültür, İşbirliğine Dayalı Kültür, Yapılaşmış Kültür ve Pazar Merkezli Kültür

Cameron ve Quinn (2006: 37-45) tarafından yapılan bu sınıflandırma da konu ile ilgili araştırmalarda sıkça kullanılan bir model sunmaktadır. Yazarlar bu kültürlerin özellikleri özetle aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar:

Girişimci kültür (Adhocracy culture), belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Kurumsal yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürün hakim olduğu kurumlar, uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır. Başarı tek ve yeni ürün üzerinedir.

İşbirliğine dayalı kültürün (Clan culture) hakim olduğu kurumlar, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların kurumla bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik

edilir. Bu kurumlarla dostça ilişkiler ön plandadır. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve dayanışma ileri düzeydedir. Bu kültürde kurum liderleri akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi düşünülür. Çalışanların uyumu ve moral büyük önem taşır. Başarı, tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı sanayi firmalarında bu tür kültüre rastlanır.

Yapılaşmış Kültür (Hierarchy culture), temel sanayi sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu kurumlarda açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formellik ve yapılaşma söz konusudur. Resmi kural ve politikalar kurumu bir arada tutar ve çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söyler. Bu kültürde liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla gurur duyarlar. İstikrarlı olmak, performans ve iş güvenliği kurumun vazgeçilmezlerindedir. Düzgün programlama, güvenilir teslimat ve düşük maliyet başarının kriterleridir. Askeri birimler, resmi kurumlar ve maden işletmelerinde bu kültürün hakim olduğunu söylemek mümkündür.

Pazar Merkezli Kültür (market culture), daha çok piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösteren, kazanmaya ve başarmaya odaklanmış kurumlarda görülür. Bu kurumlar sonuç merkezli çalışır, rekabetçi fiyat uygular. Başarı, pazara girme ve mümkün olduğunca büyük pay alma olarak tanımlanır. Kazanma hedefi, kurumu bir arada tutan en önemli ortak bağıdır. Bu kurumlarda liderler, kararlı, istekli, üreticidir ve sert rekabeti tercih ederler. Çalışanların beklentileri yüksek olup bu beklentiler sürekli artış gösterir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, çalışanın kuruma kattığı değere göre belirlenir. Elektronik firmalarını, havayolu firmalarını, hazır giyim firmalarını bu grupta saymak mümkündür.

1.4.5.9. Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Sınıflandırması

Kono (1992), canlı kültür, lider eksenli kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli kültür olarak beşli bir sınıflandırma yapmaktadır.

Canlı kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır; ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içinde hareket ederler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve işgörenler yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Örgütte hem dikey hem de yatay iletişim etkin bir şekilde işlemektedir. Örgüt içerisinde karşıt fikirlerin ifade edilme serbestisi vardır. Hiyerarşik basamaklar arasında statü farklılıklarına çok fazla önem verilmez ve işgörenler ile yöneticiler arasında çok az bir sosyal mesafe vardır (Bakan vd., 2004: 103).

Lider eksenli kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri rol modeli olarak kabul eder ve onu takip ederler. İşgörenler liderin yeteneklerine ve üst yönetimden gelen fikirlere güvenirlir (Bakan vd., 2004: 103). Doğan (2012: 133), bu kültürde kurumsal başarının liderlikle sağlanacağına inanıldığını, bu nedenle lidere itaat ve güvenin yüksek olduğunu belirtmektedir.

Bürokratik kültür, bürokratik kural, norm, ilişkilerin egemen olduğu örgütsel sistemlerdir (Doğan, 2012: 133). Bakan vd. (2004: 103), bu kültürün görüldüğü kurumlarda kural ve standartların artış gösterdiğini, davranışları kurullarla sınırlandırılan işgörenlerin risk almaktan kaçındıklarını belirtmektedir.

Durağan kültür, değişime karşı duyarsızlıkların egemen olduğu örgüt kültürü tipidir (Doğan, 2012: 133). Bu tip kültürlerde eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bu tip kültür kamu kuruluşlarında görülebilir (Bakan vd., 2004: 104).

Güçlü lider eksenli kültür, örgütsel başarının güçlü liderlikle sağlanacağı ve tüm yetki ve inisiyatiflerin güçlü lidere ait olduğu, lidere itaat ve güvenin tam olduğu örgüt kültürü sistemleridir (Doğan, 2012: 133). İşgörenlerin işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir (Kono, 1992: 57).

1.4.6. Kurum Kültürü Boyutları

Örgüt kültürünün incelenmesi ve bir örgüt kültürünün diğerlerinden farklılıklarının belirlenmesi için bu farklılıkları gösterecek kriterlere ihtiyaç vardır. Başka bir deyişle örgüt kültürlerinin ölçülmesine ya da ölçülebilir değişkenlerine ihtiyaç vardır (Doğan, 2012: 117). Örgüt kültürünün araştırılmasında ve ölçülmesinde değişik kültürel tanım ve yaklaşımlar, farklı araştırma yöntem ve teknikleri benimsenmekte; farklı kültürel boyutlar, değişkenler, ölçütler kullanılarak araştırmalar yapılmaktadır (Şişman, 1993: 115).

Kurum kültürü boyutları, kurumsal iletişime, kurum kültürünün unsurlarına bakılarak tespit edilen kurumsal durumları, kurumsal davranışları, kurumsal görüntüyü ifade etmektedir; bir bakıma araştırmanın varsayımları ışığında aranan ve ulaşılan sonuçlarıdır. Kültürün boyutlarına bakarak kurumun tipini, kurumdaki mevcut kültürün tipini, kurum kültürü unsurlarının durumunu ve kurumsal iletişimin tarzını anlamak mümkün olmaktadır. Tersine de doğrudur; kurumun tipine, kurumdaki mevcut kültürün tipine, kurumsal iletişimin tarzına ve kurum kültürü unsurlarının durumuna bakarak kurum kültürü boyutlarını anlamak da mümkündür.

Kurum kültürünü konu alan çalışmalarda model olarak alınan belli başlı kültürel boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Kurum kültürünün iş doyumundan farklı olduğunu vurgulayan Robbins (1988: 206), bazı idari ve kurumsal uygulamalara dayalı olarak kurum kültürünün, aşağıda açıklanan yedi boyutuna işaret etmekte, kurumun bu boyutlara verdiği önemin mevcut kurum kültürünün durumunu yansıtacağını belirtmektedir.

1- Bireysel özerklik (otonomi), kurum üyelerinin sorumluluk, bağımsızlık düzeyini ve kendilerini geliştirmek için kurumca sağlanan fırsatları,

2- Kurumsal yapı, çalışan davranışını gözetmek ve kontrol etmek için uygulanan kural ve düzenlemelerin durumunu, denetim biçimini,

3- Kurumsal destek, kurum yönetiminin, çalışanlara sağladığı destek ve yardımların düzeyini,

4- Kurumsal kimlik, kurum üyelerinin bağlı oldukları kendi özel grup, mesleki alan ve birimlerin ötesinde, kurumla bütünleşme, kurum kimliğini benimseme derecesini,

5- Performans - ödül ilişkisi, çalışanın performans ve başarısı dikkate alınarak kurumdaki maaş artışı, terfi gibi verilen ödüllerin derecesini,

6- Çatışmada hoşgörü, birey ya da gruplar arası ilişkilerde meydana gelen çatışmalarda yönetimin açık, hoşgörülü ve samimi olma derecesini,

7- Risk üstlenmeyi teşvik, çalışanların risk üstlenme, tartışma ve yenilikçi olma konularında yönetimce isteklendirilme, teşvik edilme derecesini göstermektedir.

Harvey ve Brown (1988: 336) da, Robbins (1988)'e benzer şekilde bir kurum kültürünün boyutlarını;

- 1- Bireysel özerklik,
- 2- Kurumsal yapı,
- 3- Kurumsal destek,
- 4- Performans göstergeleri,
- 5- Davranışta riski göze alma olarak sıralamaktadır.

Edgren (1990) da, kurum kültürünün yedi boyutta araştırılabileceğini; bu boyutların da;

- 1- Kurumun temel amacının, görevinin, çalışanlarca ne ölçüde ve nasıl anlaşıldığı,
- 2- Kurumun kuruluşu, kurucuları, kahramanları ile ilgili anlatılan efsaneler,
- 3- Kurumdaki günlük rutin buluşmalar, kontrol faaliyetleri, karar toplantıları,
- 4- Kurumsal kutlamalar, partiler, randevular,
- 5- Çalışanların kurumlarıyla övünme düzeyi ve kurumun iklimi,

6- Kurumdaki ödül-ceza sistemi,

7- Kurumun özünü tanımlayan mecazlar olduğunu ifade etmektedir.

Japon yönetim yapısını inceleyen Pascale ve Athos (1981) da;

1- Strateji,

2- Yapı,

3- Sistemler,

4- İnsan,

5- Üslup,

6- Yetenekler,

7- Temel amaçlar olmak üzere yedi temel değişken kullanmışlardır.

Benzer şekilde Peters ve Waterman (1982) da araştırmalarında;

1- Yapı,

2- Strateji,

3- İnsan,

4- Yönetim stili,

5- Ortak değerler,

6- Sistemler,

7- Kurumun güçlü yönleri gibi yedi değişkenden yararlanmışlardır.

Peters ve Waterman (1982), Amerika'da bir grup başarılı şirketin, başarıları altında yatan nedenleri incelemişler ve şirketleri başarıya ulaştıran, kurum kültürünün oluşumuna kurumsal iletişimin etkisi kapsamında da üzerinde durulabilecek temel değerleri aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir:

1- Üretimi, insan faktörüne önem vererek artırmaya çalışmak,

2- Yönetici olarak şirket içi birimlerle yakın ilişki içinde olmak ve yapılan işlerden haberdar olmak,

3- Yalın yönetim anlayışı ve az sayıda kurmay ile çalışanların başarı ve performansını dikkate almak,

4- Bürokrasiden uzak, serbest düşünme ve girişimcilikten yana olmak,

5- Aşırı kuralcılıktan uzak, esnek, yaratıcı aynı zamanda şirketi bir arada tutan güçlü bir örgüt kültürünü oluşturmak,

6- Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak,

7- Kararları biran önce eyleme geçirmek,

8- Şirketin en iyi yaptığı işe odaklanmak.

Siehl (1985) de kurum kültürünün yönetilip yönetilemeyeceği, yönetilecekse hangi yönlerinin yönetilebileceği konusunu incelediği araştırmasında, yöneticilerin ve çalışanların önem verdikleri 12 değer üzerinde durmakta, bunları;

- 1- Dil,
- 2- Kurumsal hikayeler,
- 3- Törenler,
- 4- Normlar,
- 5- İşe uyum,
- 6- Büro düzenlemesi,
- 7- Rol modelliği,
- 8- Ödül sistemi,
- 9- Çalışan değerlendirmesi,
- 10- Giyim,
- 11- Hizmet içi eğitim,
- 12- Kurumdaki gündem konuları olarak sıralamaktadır.

Kurum kültürünün tespiti konusunda araştırma yapan Reynolds (1986) ise, çalışmasında kurum kültürünün 14 boyutuna işaret etmekte ve bunları;

- 1- Kurum dışı ya da kurum içi durumlara önem verme,
- 2- Göreve ya da sosyal gereksinimlere önem verme,
- 3- Güvencede olmaya ya da risk üstlenmeye önem verme,
- 4- Bir örneklığe ya da bireysel tercihlere önem verme,
- 5- Bireysel ya da grup ödülleriine önem verme,
- 6- Bireysel ya da grup kararlarına önem verme,
- 7- Merkezi ya da merkez dışı / katılımcı karar verme biçimlerine önem verme,
- 8- Değişmeyi tesadüflere bırakma ya da planlı değişmeye önem verme,
- 9- Mevcut durumu devam ettirmeye ya da yeniliğe önem verme,
- 10- İşbirliği ya da yarışmaya önem verme,
- 11- Basit ya da karmaşık kurum yapısına önem verme,
- 12- Biçimsel olmayan süreçlere ya da biçimsel süreçlere önem verme,
- 13- Fazla ya da az samimiyet ve dostluğa önem verme,
- 14- Kurumsal beklentiler konusunda bilgilendirme ve iletişime ya da bilgilendirmeme

ve iletişimsizliğe önem verme olarak sıralamaktadır.

Fairbank (Doğan, 2012: 120-121) da kurum kültürünün boyutlarını;

- 1- Otorite ilişkileri,
- 2- Liderlik biçimleri,
- 3- Ekip çalışmasına verilen önem,

- 4- Kararlara katılım düzeyi,
- 5- Kuruma bağlılık düzeyi,
- 6- Başarıya yönelme,
- 7- Ödül sistemleri,
- 8- Otoriteye bağlılık,
- 9- Eylemlerde normlara uygunluk olarak ele almaktadır.

Schein (1984: 12), farklı bir yaklaşımla, bir kurum kültürü araştırmasının dört düzeyde yapılabileceğini, bunların da;

- 1- Yeni üyelerin sosyalizasyon sürecinin içerik yönünden çözümlenmesi,
- 2- Kurumun tarihindeki bazı önemli olayların çözümlenmesi,
- 3- Kurum üyelerinin paylaştıkları inanç, değerler ve varsayımların çözümlenmesi,
- 4- Gözlem yoluyla kurumsal yaşamın çözümlenmesi olduğunu belirtmektedir.

Schneider ve Barsoux (1999: 22) de, kurumsal değerlerin öz olarak kurumun amaçlarını gerçekleştirilmeye yönelik değerler olduğunu belirterek bunların, başarı kriterlerine ait fikir birliği, yönetim anlayışı hakkındaki fikir birliği ve araçsal değerler hakkındaki fikir birliği biçiminde üç grupta toplanabileceğini savunmaktadırlar.

1- Kurumca Belirlenen Başarı Kriterleri: Kurum, içinde bulunduğu şartlarda başarısını ürün kalitesi, teknolojik liderlik, pazar payı, karlılık, öncülük, satış sonrası hizmetlerde üstünlük sağlamakta görüyor ise bu kriterler, o kurumun için başarıya ilişkin değerleri olacaktır.

2- Yönetim Anlayışına İlişkin Değerler: Bu değerler kurum yönetiminin ilgi alanıyla ilgilidir. Yönetim anlayışı kurumsal başarının görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi veya insanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla sağlanacağına ilişkin inançlara sahip olabilir. Her iki durumda farklı sonuçlar ortaya çıkacaktır.

3- Kurumsal Başarı Kriterlerine İlişkin Araçsal Değerler: Bunlar, kurumun başarısına yönelik benimsenen değerlerle ilişkilidir. Başarıya yönelik değer, ürün kalitesi ve teknolojik liderlik olarak benimsenmiş ise araçsal değerler, teknoloji geliştirme ve yenilik yapma biçiminde oluşacak; eğer başarıya yönelik değer, pazar payı olarak benimsenmiş ise araçsal değer, müşteri odaklılık biçiminde oluşacaktır.

Kurum kültürünün unsurlarının incelendiği bölümde bahsedilen Schein'in kurum kültürünün üç düzeyine ilişkin modelini, Schneider ve Barsoux'un ortaya koyduğu kurumsal değer grupları ve temel varsayımları dikkate alan Doğan (2012: 121), kurum kültürünü, kültürel biçimler, kurumsal değerler ve temel varsayımlar olarak üç yatay boyuta ayırmakta, bu sınıflandırmayı tablo halinde göstermektedir.

Tablo 1.1 Örgüt Kültürü Düzeyleri ve Boyutları

TOPLUMSAL KÜLTÜR / ÇEVRE				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DÜZEYLERİ		ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI		
		Örgüt-çevre ilişkilerine ait görevler	Örgüt içi bireyler arası ilişkiler	Bireylerin davranış niteliği
Kültürel biçimler düzeyi	Fiziksel yerleşim Logo Karşılaşma biçimleri Ritüeller Söylem biçimleri Giyim biçimleri Yazılı dokümanlar	Biçimsel görünümlerin örgüt-çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Biçimsel görünümlerin örgüt içi bireyler arası ilişkilere ilişkin boyutu	Biçimsel görünümlerin bireylerin davranış niteliğine ilişkin boyutu
Değerler düzeyi	1.Başarı Kriterleri: Ürün kalitesi Teknolojik liderlik Pazar payı Karlılık Öncülük vb. 2.Yönetim anlayışı: Görevlere yönelim/bireylere yönelim 3.Araçsal değerler: Yenilik yapma Müşteri odaklılık Maliyet liderliği	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt içi birey-grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu
Temel varsayımlar düzeyi	1.Belirsizlikten duyulan endişe 2.İnsan faaliyetlerinin doğası 3.Güç otorite ilişkileri 4.Birey/grup ilişkileri 5.İnsanlar arası ilişkiler 6.Zaman algısı	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi birey-grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu

1.4.7. Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim İlişkisi

Kurum kültürü, üyelerin kurumun kültürel tarihini, değerlerini, kurallarını, beklentilerini öğrenmesine yardım eder; kurumda ortak bir iletişim dilinin oluşmasını mümkün kılar. Kurum kültürünün oluşumu, anlaşılması, benimsenmesi, yaşatılması, gelecek yeni üyelere ve çalışanlara aktarılması ve bu kültüre uygun davranış sergilenmesi ile kurumsal iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Değerler, normlar, hikâyeler, gelenekler, tutumlar, törenler, semboller ve kurumsal sosyalleşme gibi kurum kültürünün temel öğeleri iletişim yoluyla anlamlandırılabilir ve yorumlanabilir.

Kurum kültürünün oluşumuna etki eden unsurların başında kurumsal iletişim yer almaktadır. İletişim, kurum çalışanlarını birbirine bağlayan ve sosyal bir grup olarak uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bir kurumun çeşitli birimleri ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımı, bu aktarma işlemiyle yararlanılan kanallar ile tüm araç-gereç ve yöntemler kurumsal iletişimin konusunu oluşturmaktadır. Yönetim tarafından alınan kararlar, yapılan planlar çalışanlara iletişim sayesinde aktarılır. Birimler arasındaki koordinasyon ve işbirliği çalışanların motivasyonu, çalışanların kurumla bütünleşmesi, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim kurumsal iletişimle mümkün olur. Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili raporları, üst yönetim kademelerine iletişim yoluyla sunarlar; istek ve şikâyetlerini bildirirler. Kısaca, kurumsal yaşam tarzı olan ve tüm kurumsal görünüm ve faaliyetleri kapsayan, işlerin nasıl yapılacağını belirleyen kurum kültürünü etkileyen ve belirleyen temel unsur etkili bir kurumsal iletişimdir.

Teknolojide yaşanan gelişmeler, özellikle iletişimde karşılaşılan zaman ve uzaklık kısıtlarını ortadan kaldırmıştır. İletişim süreci normatif inançlar, varsayımlar ve ortak sembollerle, belirli kültürel yapılar içinde gerçekleşir (Moustafa vd., 2007: 822). Kurumsal iletişim, kurum kültürü öğelerinin çalışanlara iletilmesinde ve benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, kurum kültürü ve iletişim, kurumsal performansın asıl belirleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır. Kültür ve iletişim bireysel ve kurumsal davranışı etkilemekte; iletişim, kurum kültürünün daha iyi ve doğru anlaşılmasında bir köprü işlevi görmektedir. Kurumsal iletişim, kurum üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesini de kolaylaştırmaktadır.

Örgüt ortamında yer alan birtakım nesnelere de örgüt kültürünün bir ögesi olmakta ve bir takım anlamlar içermekte ve bir iletişim aracı olarak iş görmektedir (Karcıoğlu ve Çekmegül, 2003: 45). Esasen kurum kültürünün her unsuru çalışanlara ve çevreye bir mesaj vermek üzere oluşturulmuş, düzenlenmiş ve şekillendirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında kurum kültürünün her unsuru bir iletişim aracı, bir iletişim kanalıdır. Dilbilimci Saussure'nin

kavramlarıyla ifade etmek gerekirse, her maddi kültürel unsur bir gösterendir ve kurumla ilgili bir özellik gösterilir. Örneğin, bir markanın şekilsel tanıtımı ve kurum kültürü göstergesi olan logoda yer alan yazı, resim ve renklerin birer anlamı ve verdiği mesajlar vardır. Logoda yer alan yükselen çizgi veya basmaklar, kurumun sürekliliğini ve istikrarını ifade etmektedir. Uzun bir süre kullanılan laleli Türkiye yazındaki lale Türk Kültüründe adalet, güven, güç ve bilgeliği ifade etmektedir.

Araştırmaya konu Petkim'in internet sitesinde (petkim.com.tr), yeni logonun, Petkim'in kurumsal kimliğindeki değişimi yansıtan, yönetim algılamasını çok daha iyi ifade edecek yeşil, kırmızı, mavi ve siyah renklerin yer aldığı "P" harfinden oluştuğu; yeşilin, çevreye ve gezegene saygıyı, kurumun huzur, barış ve işbirliği arzusunu; kırmızının, işe duyulan tutkuyu, dinamizmi, ataklığı ve çalışma enerjisini; mavinin, ciddiyeti, soğukkanlı duruşu, özgüveni ve yenilikçiliği; siyahın ise her şeyin başlangıcını ve yapılmakta olan işin temel noktasını, yani petrolü anlattığı belirtilmektedir.

Kurumlar çevreleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olduklarından, kurum kültürü de bu iletişim ve etkileşim sürecinde yer alan iç ve dış çevre unsurlarının değişik oranlardaki etkisiyle oluşur. Bilinçli ve güçlü bir kurum kültürünün oluşturulup korunmasında özen gösterilmesi gereken en önemli nokta, etkili bir örgütsel iletişimdir. Örgüt içi iletişim, kültürel öğelerinin çalışanlara iletilmesinde ve kurum kültürünün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü hem üst ve astlar hem de aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışını çok yönlü olarak sağlamak, güçlü bir kültürün oluşması ve paylaşılmasında gerekli bir şarttır. Formel iletişim kanallarında resmi rapor, talimat ve işle ilgili diğer bilgiler gidip geldiği gibi, kurum kültürünün bir parçası olan temel değerler, lider ve kahramanlar, hikâye efsaneler, tören ve semboller de formel ve informel iletişim kanallarında gitmektedir (Akıncı Vural, 2012: 196).

Güçlü kurum kültürünün çalışanlar arasında bir anlam yarattığına inanan birçok yazara göre, örgüt içi iletişimin asıl işlevi kurum kültürünü güçlendirmektir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim ve kültür, örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kısacası, kurum kültürünün anlamlı kılınması ancak etkili bir iletişimle mümkündür (Akıncı Vural, 2012: 196).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informel mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formel iletişim yoluyla işleyen mesajlar,

sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır (Karcioğlu ve Çekmegül, 2003: 44).

Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder (Kreps, 1986: 143). Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Karcioğlu ve Çekmegül, 2003: 44).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formel ve informel iletişimini sağlar. Formel iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informel iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Kreps, 1986: 145).

Örgütler açısından iletişimin çeşitli biçim, tür ve işlevi vardır... İletişim, işlevsel açıdan örgütlerde görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan bilgi akışını sağlama işlevi görürken aynı zamanda örgütte ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını sağlar. Bu nedenle iletişim sürecinde kültürün önemli bir yeri vardır (Şişman, 2002: 164).

George ve Jones (1999: 447–450), bir kurumun ya da kurum yönetiminin etkinliğinin iyi bir iletişime bağlı olduğunu; iyi bir iletişimin, kurum içerisindeki grup ve bireylerin etkinliğini sağlayacağını; ancak etkin bir iletişim söz konusu olduğu zaman grupların hedeflerine ulaşabilmek için verimli ve etkin bir şekilde çalışabileceklerini ve yöneticiler/liderlerin de takipçilerini ancak etkin bir iletişimle etkileyebileceklerini ve yönlendirebileceklerini belirtmektedir.

Örgütlerin ürettikleri ya da sundukları mal ve hizmetler hakkında toplumda iyi bir imaj yaratmak ya da var olan imajı yenilemek de etkin bir iletişimle sağlanabilir. Örgütsel etkinliği ve verimliliği maksimum düzeye taşımak isteyen bir yönetici, örgütsel değerleri kullanarak, örgüt içerisinde herkesin paylaşabileceği bir ortak anlayışı yaygınlaştırmalıdır (George ve Jones, 1999: 447). Böylece, yöneticinin iletişimci rolü sayesinde örgüt çalışanları, işlerini etkin bir biçimde yapabilir ve örgütsel hedeflere ulaşabilirler (Şahin, 2010: 30).

Kurum kültürünün de, kurumsal iletişimin de ilk grup amacı çalışanların verimliliğini, ürettiği mal ve hizmetlere talebi, kurumsal başarıyı; ikinci grupta da kurumun itibarını, kuruma yönelik olumlu algıyı, istikrarı ve kurumsal huzuru artırmaktır. Kurumsal iletişimde de, kurum kültürünün oluşturulması, benimsetilmesi, davranışa dönüştürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesinde en önemli belirleyici ve etkili unsur kurum yöneticisidir. Bir kurumda ancak, yönetici merkezli kurumsal iletişim etkili olmakta ve sonuca ulaşabilmektedir. Bu

kapsamda, kurum kültürünün oluşumunda da en etkili unsur kurucu liderler, mevcut yöneticiler ve kahramanlardır.

Yöneticiler, örgüt kültürü içinde yer alan bir takım değerleri, üyelerine aktarmada özellikle sözlü iletişimden (bireysel görüşmeler, toplantılar, törenler) yararlanabilir. Aynı şekilde yazılı iletişim araçları da (el kitapları, afiş ve posterler, örgütsel yayınlar, bülten tahtaları) örgüt kültürünün öğelerinin birer taşıyıcısı olabilir. Bunun yanında sözsüz iletişim sürecinde (beden dili) de yöneticiler, giyim-kuşamlarıyla, bedensel davranışlarıyla, diğerlerine birtakım mesajlar iletebilirler (Şişman, 2002: 164).

Öte yandan, örgüt üyelerinin sosyalizasyonunu sağlayan, sorumluluklarını hafifleten, statü elde etmelerini sağlayan ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye imkan veren örgütsel iletişim örgüt kültürü açısından politik olarak tarafsız değildir. Örgütsel iletişim örgüt üyelerini belirli bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü bağlamında örgütsel iletişimin imkan verme ve zorlama şeklinde iki yönü bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin zorlama (baskı yapma) yönü, özellikle kültürel farklılıklar ve alt kültürler söz konusu olduğunda belirginlik kazanmaktadır. Çünkü her birey nüfuz, ideoloji, uyruk, statü, yaş, cinsiyet gibi birtakım özellikleriyle iletişime girmektedir. Bu gibi özellikler, örgüt üyeleri arasında yanlış bir iletişim ve engellenme hissi yaratabilmekte ve bu durum örgütsel bütünleşmeye zarar verebilmektedir (Durğun, 2006: 126). Bu sebeple, kurum amaçlarının istenilen oran, kalite ve sürede gerçekleşmesi; kurumsal bağlılığın ve motivasyonun, bireysel ve kurumsal verimliliğin artması için kurum yöneticilerinin, çalışanlara yönelik imkan verme ve zorlama yol ve yöntemlerini dengeli ve uyumlu kullanmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, “Kaş yapayım derken göz çıkarmak” şeklindeki Türk Atasözünde olduğu gibi, yöneticinin çalışanlara ve çevreye yönelik anlaşılmasız, dengesiz, baskıcı, sert, istişareye kapalı; adillik, şeffaflıktan uzak, ayrımcı tutum ve davranışları olumsuz bir kurum kültürünün oluşmasına yol açacak; bu da sonuçta bazı kurum üyeleri açısından kurumsal bağlılığı, motivasyonu, bireysel ve kurumsal verimliliği azaltacaktır.

Sonuç olarak, her toplumun kendine özgü bir yaşam tarzı (kültürü) olduğu gibi her kurumun da, içinde bulunduğu toplumun genel yapısından etkilenen mevcut bir işleyiş ve yönetim tarzı, dolayısıyla bir kurum kültürü yapısı vardır. Bu yapının değiştirilemeyen unsurları ve özellikleri olduğu gibi, değiştirilebilir ve iyileştirilebilir unsurları ve özellikleri bulunmaktadır. Bir kurumda kamu-özel veya imalat-hizmet gibi bir faaliyet alanı, personel pozisyonları ve sayısı, bina ve tesis sayısı gibi mevcut veri olarak kabul edilebilecek unsurları kurum yöneticisinin hemen değiştirmesi, yetki ve imkan açısından mümkün olmamakla birlikte; mevcut genel kurumsal işleyiş tarzını ve görünümü iyileştirme; personeli motive

etme; kurumsal bağıllığı, üretilen mal ve hizmetin kalitesini artırma imkanı her zaman bulunmaktadır. İyi bir yönetici, mevcut kurumsal görünümü, fiziki çevreyi iyileştirerek, iş akışını sadeleştirerek, kurumsal iletişim tekniklerini kapsayan, seçilecek en uygun psiko-sosyal, yönetsel araçların yanında ekonomik motive araçlarını da kullanarak çalışanları motive edip kurumsal bağıllığı ve verimliliği artırabilir.

Son dönemde uyguladığı eğitim, istihdam, sanayileşme ve dışa açılma politikaları ile genel ulusal motivasyonu, üretimini, verimliliği, milli gelirini artıran, 1,36 milyar nüfuslu Çin’de “En iyi yönetim şekli yoktur, en uygun yönetim şekli vardır” ifadesi sıkça kullanılan bir yaklaşımdır. Her kural, her araç, her yaklaşım her zaman ve her yerde beklenen sonuca ulaştırmayabilir. Bu açıdan, yönetici, “Danışan dağ aşar, danışmayan yoldan şaşar” şeklindeki Türk Atasözünde olduğu gibi, sorun çözme ve yeni bir proje uygulama sürecinde kurumdaki diğer yöneticiler ve kurum personeli ile istişare ederek, başka ülke ve kurumlardaki benzer uygulama ve alternatifleri de değerlendirerek, durum ve şartlara göre en uygun kararı vermeli, uygulamayı bu karar doğrultusunda gerçekleştirmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA

KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Sorunu

Bu araştırmanın sorunu, İzmir İli Aliğa İlçesinde, 1985 yılında bir kamu işletmesi olarak faaliyete başlayan ve 2008 yılında özelleştirilen Petkim’de (Petrokimya Holding A.Ş.) kurumsal iletişimin nasıl yönetildiği, kurumun kurumsal iletişim faaliyetlerinde yararlandığı araç ve taktikler ile kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurum kültürünün oluşumunu nasıl etkilediği sorusuna, özelleştirme öncesi ve sonrası dönemleri itibarıyla, karşılaştırmalı olarak cevap aramaktır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada;

Genel olarak, özelleştirme öncesi ve sonrasında;

1- Petkim’de, kurumsal iletişimin hangi araç ve taktikler ile yürütüldüğünün, kurumsal iletişim türlerinden hangilerinden yararlanıldığının belirlenmesi,

2- Petkim’in kurum kültürü göstergelerinin, Schein (1984)’in üç düzeyli kurum kültürü modeli ve Schneider ve Barsoux (1999)’un ortaya koyduğu kurumsal değer grupları ve temel varsayımlar çerçevesinde belirlenmesi,

3- Petkim’in kurum kültürü tipinin belirlenmesi,

4- Kurumun yararlandığı kurumsal iletişim araçları ve taktiklerinin, kurumun kültürel göstergelerinin oluşumu ve değişimi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi,

5- Bu alandaki literatüre katkı yapılması;

Özel olarak da;

1- Kurumun mülkiyet yapısının kurumsal iletişim faaliyetlerini nasıl etkilediğinin tespiti,

2- Kurumun yöneticilerinin kurum kültürünün oluşumu, güçlendirilmesi ve yaşatılması üzerindeki etkilerinin; buna bağlı olarak gelişen kurumsal faaliyetlerin kurum kültürü unsurlarını ne derece bünyesinde barındırdığının ortaya konulması,

3- Araştırmaya konu kurumda ve genel olarak da diğer resmi ve özel biçimsel-formel kurumlarda kurumsal iletişim ve kurum kültürü yönetiminin daha sağlıklı ve etkin

yürütülebilmesi için bir yol haritası oluşturulması, idari ve davranışsal tedbir önerileri getirilmesi amaçlanmıştır.

2.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, İzmir İli Aliağa İlçesinde 1985 yılında kamu iktisadi teşekkülü olarak kurulan ve 2008 yılında özelleştirilen, halen de faaliyetine devam eden Petkim'in (Petrokimya Holding A.Ş.) özelleştirme öncesi ve özelleştirme sonrasındaki altışar yıllık dönemlerdeki kurumsal iletişim faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin kurumun kültürünün oluşumuna ve geliştirilmesine katkıları ve etkilerini kapsamaktadır.

2.4. Araştırmanın Modeli, Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada, Petkim'in kurum kültürü göstergeleri, Schein (1984)'in üç düzeyli kurum kültürü modeli ile bu modeli tamamlayıcı ve destekleyici yaklaşım sergileyen Schneider ve Barsoux (1999)'un ortaya koyduğu kurumsal değer grupları ve temel varsayımlar çerçevesinde belirlenmiştir.

Araştırmada, kurumun iletişim faaliyetlerine ve kurum kültürü göstergelerine ilişkin nitel ve nicel veriler; personel sayısı ile yatırım, üretim ve satış miktarlarına ilişkin nicel veriler toplanmıştır.

Bu çalışma yapılmakta iken Petkim'in özelleştirilmesinden sonra 6 tam yıl geçmiş olduğundan, anlamlı bir karşılaştırma yapma imkanı sağlayacağı değerlendirildiğinden, personel sayısı, üretim ve satış miktarları gibi konularda özelleştirmeden önceki ve sonraki altışar yılın nicel verileri alınmıştır.

Araştırmada, uygun teknikler kullanılarak elde edilen, seçilen kurum ve sorun ile ilgili veriler yorumlanarak bazı genellemelere ulaşılmış, sonuçta kuramsal çerçeveye katkı sağlanmış ve araştırmanın sorunu ile ilgili, uygulamaya yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında, araştırmanın geçerliğine ve güvenilirliğine katkıda bulunması için literatür tarama, derinlemesine mülakat, kurumun yazılı dokümanlarının incelenmesi ve gözlem yöntemleri kullanılmıştır.

Literatür tarama yöntemi için kurum, iletişim, kurumsal iletişim, kültür, kurum kültürü, kurumsal verimlik gibi konularda çalışmalar yapılmıştır.

Derinlemesine mülakat yapılan ve Ek 2'de liste halinde belirtilen kişiler Petkim'in yöneticileri, kurumsal iletişim yetkilileri, kurum çalışanları ve emeklileri, sivil toplum kuruluşlarının temsilcileridir.

Kurumun kurumsal iletişim faaliyetleri hakkında bugüne kadar bir araştırma yapılmamış olduğundan, uygulamadaki uzmanların ve kurumdaki ilgililerin görüşlerinin ayrıntılı olarak alınarak genel bir değerlendirmenin yapılmasının uygun olması nedeniyle derinlemesine mülakat yönteminden de yararlanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Örneklemi

Hem kurumsal iletişim faaliyetleri incelenen Petkim, hem de kendileri ile mülakat yapılan yöneticilerin, uzmanların ve diğer ilgililerin belirlenmesinde tipik durum örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemleri kullanılmıştır.

2.6. Araştırmanın Varsayımları

- 1- Kurumun yararlandığı kurumsal iletişim araç ve taktiklerinin, kurum kültürünün oluşumunu farklı düzeyde ve yönde etkilediği,
- 2- Kurumsal iletişim ve kurum kültürünün oluşumu ve kurum amaçları doğrultusunda geliştirilmesi konusunda esas belirleyici unsurun kurumun yöneticileri olduğu,
- 3- Kurumun idari ve mülkiyet yapısı ile çalışanlarının niteliğinin kurumsal iletişim faaliyetlerinin kapsamını ve kurum kültürü tipini farklı etkilediği,
- 4- Bir kurum için elde edilen sonuçların, benzer alanlarda faaliyette bulunan diğer kurumlara da genellenebileceği varsayılmıştır.

2.7. Araştırmaya Konu Kurum: Petkim

Bu başlık altında Petkim'in tarihi, faaliyet konusu, amaçları, temel değerleri, vizyonu ve misyonu, karar organları ve personeli; ortakları ve paydaşları ile hedef kitlesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.7.1. Petkim'in Tarihi

Petrokimya Sanayi Türkiye'ye 1960'lı yıllarda gelmiş ve kısa sürede hızlı bir gelişim göstermiştir. 1965 yılında, ülkede petrokimya sanayinin geliştirilmesi amacıyla Petkim kurulmuş ve hızla artan yurtiçi talebini karşılamak amacıyla ikinci kompleksi 1985 yılında Aliğa'da işletmeye açılmış (Faaliyet Raporu, petkim.com.tr, s.4), 2008 yılında da özelleştirilmiştir.

1965 yılında ilk olarak İzmit - Yarımca'da ilk üniteleri kurulan Petkim'in tarihi, kurumun internet sitesinde "Önemli Kilometre Taşları ve PETKİM'in Gelişimi" başlığı altında (Kilometre Taşları, petkim.com.tr), dönemler ve yıllar itibarıyla düzenlenmiş olarak verilmektedir.

1965 yılında 250 milyon TL sermaye ile, İzmit - Yarımca'da kurulmuş olan Petkim Petrokimya A.Ş., kurulduğu yerde ilk önce Etilen, Polietilen, Klor Alkali, VCM ve PVC dalında 5 fabrikanın yapımını tamamlamış ve deneme üretimine alınmıştır.

1970 yılında, bulunduğu coğrafi konumun ve deniz taşımacılığına uygunluğu da dikkate alınarak İzmir - Aliğa bölgesinde ikinci bir petrokimya kompleksi kurulması kararı verilmiş ve 1975 yılında Petkim Aliğa Kompleksinin temeli atılmıştır. 1983 yılında Aliğa Kompleksinin yardımcı işletmeleri ve ortak tesisleri tamamlanmış ve 1985 yılında ilk fabrikalar işletmeye alınmıştır. 1971 yılında, Türkiye'de üçüncü bir nokta olan Çanakkale'de Plastik İşleme Fabrikası devreye alınmış; hemen akabinde Petkim'in sermayesi 1,5 milyar TL'ye çıkarılmıştır.

1976 yılında, otomotiv sanayindeki genel büyümeye paralel olarak aynı yıl Petkim'in öncülüğünde, Petlas Lastik Sanayi A.Ş. kurulmuştur. 1970'lerin sonunda Petkim'in sermayesi sırasıyla 8, 40, 100 milyar TL'ye çıkarılmış.

Aliğa Kompleksinde ilk fabrikalar üretime başlayalı daha 1 yıl olmuşken, Türkiye Hükümeti tarafından Petkim, devlete ait ve Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) statüsünde faaliyet gösteren kuruluşların özelleştirme kapsamına alınması ve uygulamaların yürütülmesine ilişkin esasları belirleyen 28.05.1986 tarih ve 3291 sayılı Kanun çerçevesinde, üretimde verimlilik ve etkinliği sağlamak, kamu ödemeler dengesini zarar eden kuruluşların sebep olduğu mali yükten kurtarmak ve sabit sermaye yatırımlarının özel sektör tarafından gerçekleştirilmesine fırsat vererek toplumun genel refahının artırılması amacıyla özelleştirme kapsamına alınmıştır.

Petkim'in sermayesi 1990 yılında 100 milyar TL'den 2 trilyon TL'ye, 1991 yılında 3 trilyon TL'ye, 1999 yılında 117 trilyon TL'ye yükseltilmiş, 2000'li yılların başında da 204,75 trilyon TL'ye yükseltilmiştir.

Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun kararı ile Yarımca Kompleksi, 2001 yılında Tüpraş'a devredilmiş; aynı dönemde Çanakkale'deki plastik işleme fabrikası kapatılarak malzemeleri Aliğa Kompleksine transfer edilmiştir.

2005 yılı Petkim için atılım yılı olmuş, etilen fabrikasının kapasitesi 400 bin ton/yıl'dan 520 bin ton/yıl'a, AYPE fabrikasının kapasitesi 190 bin ton/yıl'dan 310 bin ton/yıl'a, PP Fabrikasının kapasitesi 80 bin ton/yıl'dan 144 bin ton/yıl'a, Aromatikler fabrikasında p-x kapasitesi 100 bin ton/yıl'dan 136 bin ton/yıl'a, benzen kapasitesi 123 bin ton/yıl'dan 134 bin ton/yıl'a çıkarılmıştır.

2007 yılında buhar üretim-elektrik üretim ünitelerinde 90 milyon ABD Doları harcanarak gerçekleştirilen yatırımla 57 MW'lık gaz türbini devreye alınmış; buhar

kazanlarında fuel-oil yanı sıra çevre dostu doğal gaz kullanımına geçilerek yakıt esnekliği sağlanmıştır.

1987 yılında, özelleştirme kapsamına alınmasının üzerinden 20 yıl geçtikten sonra, Petkim'in sermayesindeki %51 oranındaki kamu hissesinin, blok satış yöntemi ile özelleştirilmesine ilişkin ihale sürecinde, 05 Temmuz 2007 tarihinde kamuya açık olarak yapılan nihai pazarlık görüşmeleri sonucunda, ikinci en yüksek teklifi veren SOCAR-Turcas Ortak Girişim Grubuna satılması, Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 22.11.2007 tarih ve 2007/63 sayılı kararı ile onaylanmış ve Petkim Petrokimya Holding A.Ş.'nin %51 oranındaki kamu hissesi blok olarak SOCAR & Turcas Ortak Girişim Grubuna 2,04 milyar ABD Doları bedelle, 30.05.2008 tarihinde devredilmiştir.

Özelleştirmenin tamamlanması ile kapasiteyi kar marjı yüksek ve katma değer yaratan ürünlerle artırmak için yapılan çalışmalara hız verilmiştir. 2011 yılında ise Turcas Petrol A.Ş., sahip olduğu hisselerin tamamını State Oil Company of Azerbaijan Republic'e (SOCAR) satmıştır. Bu satış işleminden sonra SOCAR & Turcas Petrokimya Enerji A.Ş.'nin ticaret unvanı SOCAR Turkey Petrokimya A.Ş. olarak tescil edilmiştir. 2012 yılında da Petkim Petrokimya Holding A.Ş.'nin sermayesindeki Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığına ait %10,32 oranındaki kamu hissesi, SOCAR İzmir Petrokimya A.Ş.'ye satılarak hisse devri gerçekleşmiştir. 2015 yılı sonu itibariyle Petkim'in %43,68 oranındaki hissesi Borsa İstanbul'da işlem görmektedir (Faaliyet Raporu, petkim.com.tr, s.4-5).

Aliğa Kompleksinde halen termoplastik ürünleri (AYPE, PVC, YYPE ve PP), elyaf hammaddeleri (ACN, PTA ve MEG) ve diğer petrokimyasal ürünler (Etilen, Benzen, PA, Gaz Klor, VCM) üretilmektedir. 1985 yılında Aliğa Fabrikaları devreye alındığından beri kapasite artışı, darboğaz giderme, yenileme ve modernizasyon kapsamındaki yatırımlarla sürekli gelişmeye devam eden Petkim, 2003–2009 yılları arasında yapılan yaklaşık 500 milyon USD'lik yatırımla üretim kapasitesini %20 artırıp ve teknolojisini yenilemiştir. Buna rağmen Petkim, 2009 yılı sonunda yurtiçi talebin ancak %25'ini karşılayabilir üretim seviyesine ulaşmıştır.

Türkiye'de petrokimya sektöründeki büyüme hızı GSYH'daki büyüme hızının yaklaşık 2 katı düzeyindedir. Türkiye petrokimya pazarı yıllık ortalama %11'lik büyüme hızı ile halen dünyanın en hızlı büyüyen pazarlarından biri durumundadır. Sektördeki büyüme hızı yüksek olmasına rağmen, Türkiye petrokimya sektörü henüz pazar doygunluğa erişememiştir. Türkiye'de kişi başına plastik tüketimi 45 kg/yıl iken ABD, Kanada ve Batı Avrupa ülkelerinde bu oran 70-90kg/yıl arasında değişmektedir (Türkiye Petrokimya Sanayi ve PETKİM, petkim.com.tr).

Türkiye'nin kalkınma hedefleri, birçok sektörde beklenen gelişmeler, hızlı nüfus artışı gibi faktörler göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye petrokimya sanayinin büyük bir gelişme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir.

Petkim, planladığı ve yürüttüğü yatırımlarla katma değeri yüksek ürünlerin yurt içinde üretilmesini sağlayarak, faaliyet konusunda Türkiye'nin üretim ve ihracatının dışa bağımlılığını gidermeyi; ülkenin en büyük sanayi şirketlerinden biri olarak, 50 yıllık köklü deneyimi ve dinamik yapısıyla sürdürülebilir büyümeyi hedeflemektedir.

Petkim, yurtiçi üretimin, Türkiye ekonomisi için öneminin farkında olarak, paydaşların beklentilerini tam olarak karşılamak amacıyla kısa, orta ve uzun vadeli politika ve stratejilerini belirlemiştir. Petkim'in kapasite artırıcı yatırımlarının itici gücü olan ve hammadde güvenilirliğini sağlayacak Aliğa'daki rafineri kurma çalışmaları STAR Rafineri A.Ş. tarafından başlatılmış olup 2017 yılı sonunda tamamlanması hedeflenmektedir.

Ürettiği temel hammaddelerle hayatın her alanına dokunan Petkim, 2015 yılında ulaştığı yıllık 3.600.000 ton brüt üretim gerçekleştirmesinin yanında insana saygılı, çevreye duyarlı üretim teknolojileriyle ve kültürel, sosyal, ekonomik yaşama katkı yapmayı sürdürmek istemektedir.

Petkim Genel Müdürü Sadettin Korkut (2015), Petkim'in, Aliğa Petkim Yarımadasında, ham petrolden başlayarak nihai ürüne giden değer zinciri oluşturmayı ve Türkiye'nin Kimyasal Endüstrisi Parkını tesis etmeyi amaçladığını ve bu konudaki çalışmaların 2023 yılına kadar tamamlanmasının planlandığını ifade etmektedir. Korkut (2015), "Value-Site 2023" vizyonu olarak adlandırılan vizyon doğrultusunda "Rafineri – Petrokimya – Enerji – Lojistik Entegrasyonu" yatırımlarının ve kapasite artışlarının gerçekleştirileceğini; Petkim'de bu konudaki faaliyetlerin ve ürün portföyünü genişletmeye yönelik çalışmaların sürmekte olduğunu belirtmektedir.

Özelleştirme sonrası Petkim, mülkiyetinde bulunan 1.300 dönüm alanı, hammadde rafinerisi kurulması için SOCAR Grubunun kuruluşu olan STAR Rafineri A.Ş.'ye tahsis etmiş; lojistik olarak büyüme planları çerçevesinde Petkim Limanı fizibilite ve detaylı terminal planlaması çalışması başlatılmıştır. Özelleştirme sonrası büyüme planı çerçevesinde, STAR Rafineri A.Ş., Petkim sahasında yapacağı 10 milyon ton kapasiteli rafineri yatırımı için 23 Haziran 2010'da lisans almış; liman faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması amacıyla 2010 yılı Kasım ayında Petkim Limancılık Ticaret A.Ş kurulmuştur.

TSE tarafından 2009 yılında gerçekleştirilen Entegre Yönetim Sistemi Belgelendirme Denetimi sonucunda, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi yenilenmiş; ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi ve TS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi

alınmış; Petkim, özelleştirme sonrası ilk kez sermaye artışı yapmış, sermayesini 2010 yılında bedelsiz artırarak 204.750.000 TL'den 1.000.000.000 TL'ye çıkarmıştır.

1965 yılında Petkim'in ilk kurulduğu Yarımca arazisi 2011 yılında ihale ile satılmış; Turcas'ın ortaklıktan ayrılmasıyla Petkim'in %51 hissesi SOCAR Turkey Enerji A.Ş.'ye geçmiştir.

2012 yılında Petkim, Türkiye Kalite Derneği (KalDer) ve Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından verilen Ulusal Kalite Başarı Ödülünü kazanmış, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından düzenlenen "Sanayide Enerji Verimliliği Artırıcı Proje" yarışmasına 58 milyon TL/yıl kazanç ve 140 bin ton/yıl CO2 salınımlarında azalma sağlayan 7 proje ile katılan Petkim, büyük sanayiciler kategorisinde birincilik ödülü almıştır.

Petkim, 2013 yılında Ulusal Enerji Ödüllerinde "sanayide enerji verimliliği" kategorisinde büyük ödüle ayık görülmüş; 500.000 TEP üstü enerji tüketen büyük sanayi kuruluşları arasında ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Belgesini alan ilk sanayi kuruluşu olmuş; aynı yıl müşteri odaklı çalışmalarını TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi ile tescillemiş; Petkim için önemli bir adım olan Petkim Akademisinin kuruluşu da 2013 yılında gerçekleştirilmiş; Petkim, 765 milyon 751 bin Dolar ihracatla hem Ege Bölgesinin hem de Ege'de kimya sektörünün ihracat şampiyonu olmuştur.

Petkim, 2014 yılında bünyesindeki fabrikaların büyük bakım ve onarımını gerçekleştirmiş; aynı yıl TSE tarafından belgelendirilen kuruluşlar içinde "çalışan sayısı bazında" en kapsamlı ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesini alan şirket olmuştur.

SOCAR Türkiye, Türkiye'nin özel sektör eliyle gerçekleştirebilecek en büyük yatırımı olan rafineri-petrokimya-liman entegrasyonu ile Türkiye Cumhuriyetinin 100.yılı olan 2023'te Petkim Yarımadasını Avrupa'nın en verimli üretim merkezlerinden biri haline getirmeyi hedeflemektedir.

2.7.2. Faaliyet Konusu

Aliğa Kompleksinde, petrol ürünleri daha değerli ürünlere dönüştürülmekte; toplam 1.903.000 ton kapasite ile termoplastik ürünleri (AYPE, PVC, YYPE ve PP), elyaf hammaddeleri (ACN, PTA ve MEG) ve diğer petrokimyasal ürünler (Etilen, Benzen, PA, Gaz Klor, VCM) gibi temel ve ara petrokimyasal hammadde üretilmektedir.

Petkim'in ürettiği 60 çeşitten oluşan petrokimyasal ürünler; inşaat, tarım, otomotiv, elektrik, elektronik, ambalaj, tekstil sektörlerinin önemli girdileridir. Ayrıca, ilaç, boya,

deterjan, kozmetik gibi birçok sanayi için girdi üretilmektedir. 2010 yılında %99 kapasite kullanım oranı ile 3.240.159 ton brüt üretim gerçekleştirilmiştir.

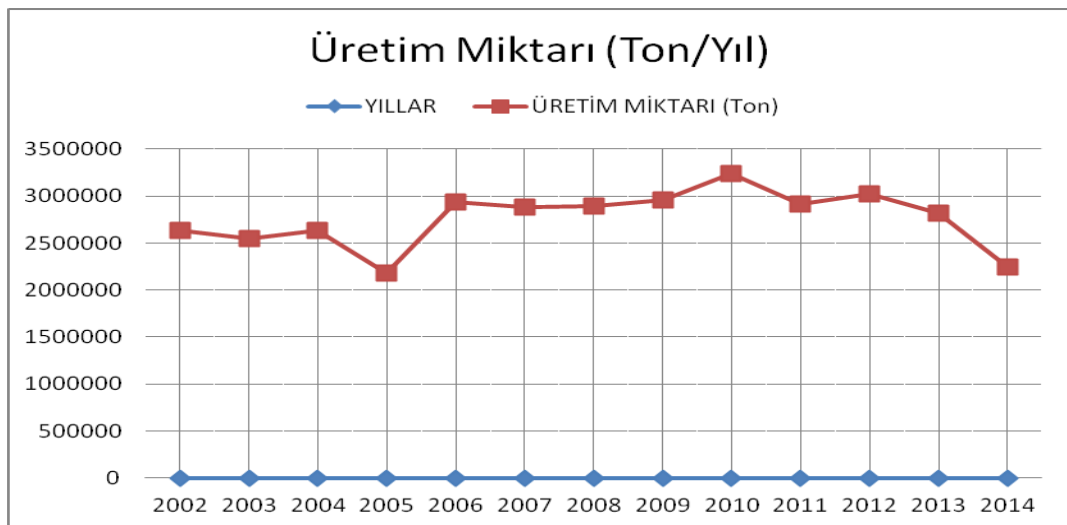
Bu çalışma yapılmakta iken Petkim'in özelleştirilmesinden sonra 6 tam yıl geçmiş olduğundan, anlamlı bir karşılaştırma yapma imkanı sağlayacağı değerlendirildiğinden, özelleştirmeden önceki ve sonraki 6'şar yılın nicel verileri alınmıştır.

Petkim, ürettiği hammadde ve ürünlerin ortalama %75'ini iç, %25'ini de dış pazara satmakta olup özelleştirmeden önceki son 6 yıldaki ve özelleştirmeden sonra geçen 6 yıldaki üretim miktarı ve kapasite kullanım oranı tablo halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Üretim Miktarı ve Kapasitesi

YILLAR	ÜRETİM MİKTARI (Ton)	KAPASİTE %
2002	2.634.347	98
2003	2.544.129	94
2004	2.635.760	97
2005	2.176.067	75
2006	2.931.668	88
2007	2.885.692	92
2008	2.889.910	89
2009	2.954.047	92
2010	3.235.916	99
2011	2.917.732	90
2012	3.026.043	89
2013	2.814.599	82
2014	2.244.124	77

Kaynak: Petkim Kayıtları

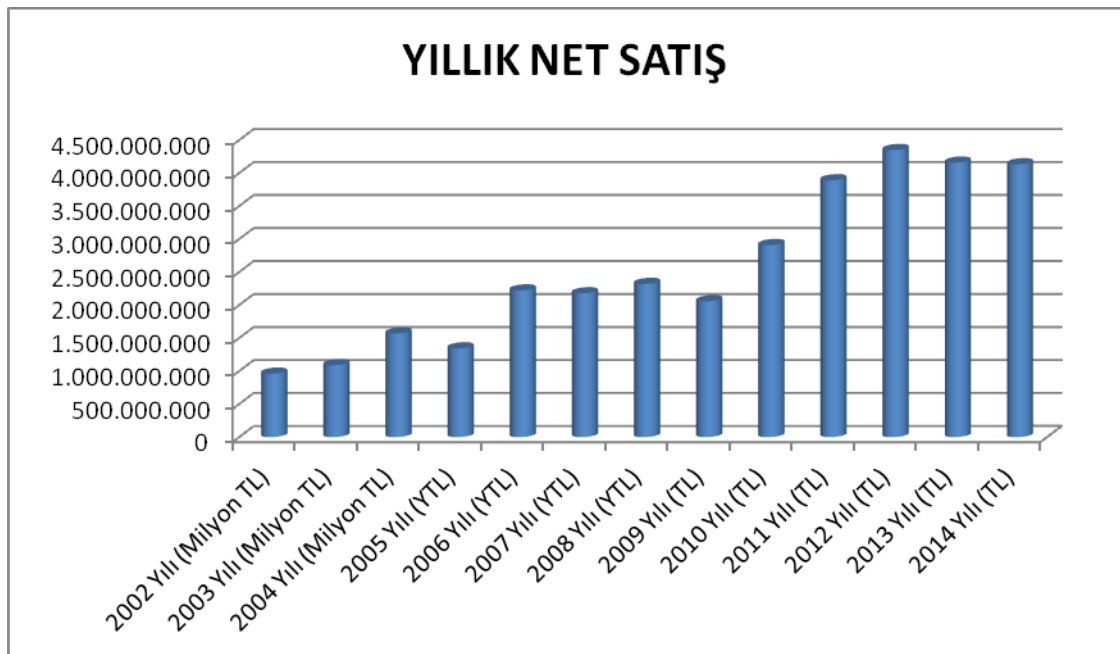


Grafik 2.1 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Üretim Miktarı ve Kapasitesi

Tablo 2.2 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Net Satışları

YILLAR	YILLIK NET SATIŞ
2002 Yılı (Milyon TL)	961.547.385
2003 Yılı (Milyon TL)	1.089.286.257
2004 Yılı (Milyon TL)	1.568.689.497
2005 Yılı (YTL)	1.344.249.050
2006 Yılı (YTL)	2.222.333.063
2007 Yılı (YTL)	2.178.559.421
2008 Yılı (YTL)	2.320.432.985
2009 Yılı (TL)	2.057.459.379
2010 Yılı (TL)	2.909.391.891
2011 Yılı (TL)	3.891.322.098
2012 Yılı (TL)	4.380.923.244
2013 Yılı (TL)	4.158.730.152
2014 Yılı (TL)	4.132.846.077

Kaynak: Petkim Kayıtları

**Grafik 2.2 Petkim'in Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Net Satışları**

2.7.3. Amaçları, Temel Değerleri, Vizyonu ve Misyonu

Genel Müdür Korkut (2015), Petkim'in amaçlarını;

- Şirket bünyesindeki fabrika ve ünitelerde verimliliği artırmak,
- Rafineri, petrokimya, enerji ve lojistik gibi ana alanlarda entegrasyon gerçekleştirmek ve katma değeri yüksek yeni ürünler üretmek,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların yer aldığı bir kümelenme modeli çerçevesinde büyümeyi bir "Value Site" haline getirmek olarak ifade etmektedir.

Bir sanayi kuruluşu olan Petkim, verimliliği, ürün miktarı ve kalitesini artırarak büyümeyi ve hissedarlarına daha çok kazandırmayı amaçlamaktadır. Kurum, amacına ulaşırken de değerlerini, vizyon ve misyonunu belirlemektedir. Misyon ve vizyonu aynı zamanda amaçlarını da bünyesinde barındırmaktadır.

Kurumun internet sitesinde (Misyon & Vizyon, petkim.com.tr) ve 2014 yılı Faaliyet Raporunda (Faaliyet Raporları, petkim.com.tr) Petkim'in;

Değerleri;

- Müşteriye değer katmak,
- Çalışan odaklılık,
- Yaratıcılık ve yenileşim,
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Sürdürülebilir gelecek için sorumluluk almak,
- Ürün kalitesi ve sürekliliği,
- İşbirlikleri ile değer yaratmak.

Vizyonu;

- Petrokimya Sektöründe, Türkiye Pazarında liderliğini büyüyerek sürdürmek,
- Bölgesel bir güç olmak.

Misyonu;

Entegre ve modern teknolojiye sahip tesislerinde, uluslararası standartlara uygun petrokimyasal ürünler üretir, ithal eder,

• Yurtiçi ve fırsat yurtdışı pazarlarda ürünlerinin satışını müşteri odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirir,

- Yenileşimi önemser, kaliteyi yaşam felsefesi olarak benimser,
- İşbirlikleri ile şirketin değerini artırarak karlı bir şekilde büyür,
- Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ile çalışanlarının yetkinliğini, mutluluğunu ve bağlılığını en üst seviyede tutar, onları gözetir,

- Sürdürülebilirlik bilinci ile çevreyi korur, evrensel değerlere uyar, iş sağlığını ve güvenliğini sağlar, topluma destek verir ve değer katar, şeklinde sıralanmaktadır.

2.7.4. Petkim'in Karar Organları ve Personeli

Petkim'in karar organı Yönetim Kuruludur. Personeli ise Genel Müdürlük çalışanları ve iş görenleridir.

2.7.4.1. Yönetim Kurulu

Petkim'in Yönetim Kurulu, başkan dahil 9 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu, kurumda hissesi bulunan paydaşların hisseleri oranı esas alınarak oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu Başkanını, kurul kendi üyeleri arasından seçmektedir.

Ocak 2016 tarihi itibariyle Yönetim Kurulu Üyeleri:

- 1- Vagif ALIYEV (Yönetim Kurulu Başkanı, SOCAR Turkey Petrokimya A.Ş. Temsilcisi)
- 2- David MAMMADOV (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı)
- 3- Muammer TÜRKER (Yönetim Kurulu Üyesi - Bağımsız, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Temsilcisi)
- 4- Farrukh GASSIMOV (Yönetim Kurulu Üyesi, SOCAR Turkey Enerji A.Ş. Temsilcisi)
- 5- Kenan YAVUZ (Yönetim Kurulu Üyesi)
- 6- Hulusi KILIÇ (Yönetim Kurulu Üyesi-Bağımsız)
- 7- İlhami ÖZSAHİN (Yönetim Kurulu Üyesi-Bağımsız)
- 8- Prof. Dr. Mehmet Emin BİRPINAR (Yönetim Kurulu Üyesi)
- 9- Süleyman GASIMOV (Yönetim Kurulu Üyesi)

2.7.4.2. Genel Müdürlük (Üst Yönetim)

2016 yılı Ocak ayı itibariyle, Petkim Genel Müdürü ile birlikte 6 Genel Müdür Yardımcısı görev yapmaktadır. Genel Müdürü ve Genel Müdür Yardımcılarını Yönetim Kurulu görevlendirmektedir.

- 1- Sadettin KORKUT (Genel Müdür)
- 2- Nihat GÜRBÜZ (Genel Müdür Yardımcısı-İşletmeler)
- 3- Ali Ekrem ASLAN (Genel Müdür Yardımcısı-Varlık Yönetimi)
- 4- Natig DAMIROV (Genel Müdür Yardımcısı-Satınalma)
- 5- Altay ÖZGÜR (Genel Müdür Yardımcısı-İnsan Kaynakları)

6- Mehmet Fatih KARAKAYA (Genel Müdür Yardımcısı-Satış ve Pazarlama)

7- Rıza BOZOKLAR (Genel Müdür Yardımcısı-Mali)

2.7.4.3. Denetim Birimi

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu uyarınca 29.03.2013 tarihli Olağan Genel Kurulda Petkim'in denetçisi olarak Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. seçilmiş ve 08.04.2013 tarih ve 8295 sayılı Ticaret Sicil Gazetesinde ilan edilmiştir.

2.7.4.4. Petkim Personeli

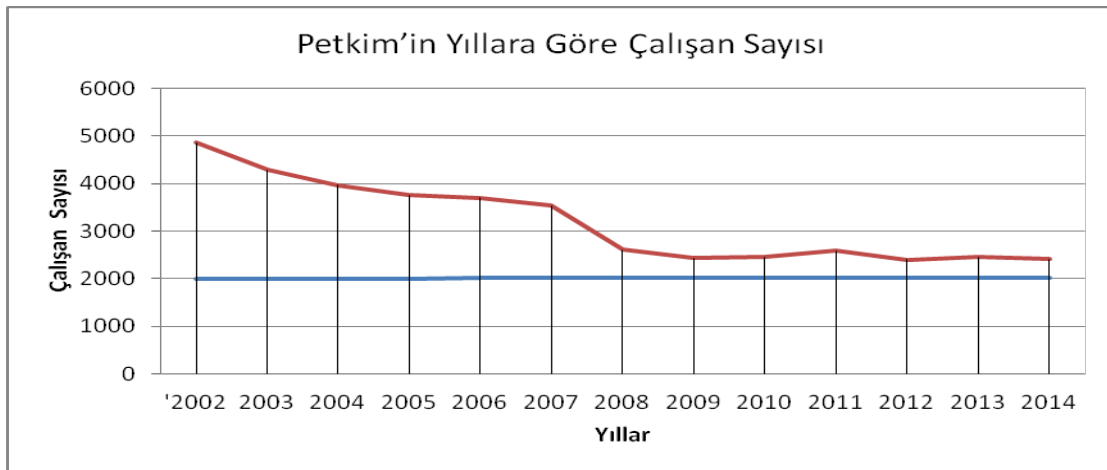
Petkim'de çalışan tüm personel 4857 Sayılı İş Kanunu ve 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa tabi olarak istihdam edilmektedir. Mevcut personelin %21'i beyaz yakalı, %79'u mavi yakalıdır (Personel, petkim.com.tr).

Petkim'in özelleştirmeden önceki son 6 yıldaki ve özelleştirmeden sonraki 6 yıldaki personel sayıları tablo halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2.3 Petkim Personel Sayısı

YILLAR	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kapsam Dışı	658	571	469	492	543	612	471	495	518	542	507	490	502
Kapsam İçi	3.218	2.894	2.718	2.549	2.497	2.922	2.141	1.933	1.939	2.045	1.895	1.959	1.907
Müteahhit Personeli	983	816	780	717	660	0	0	0	0	0	0	0	0
Geçici İşçi													
GENEL TOPLAM	4.859	4.281	3.967	3.758	3.700	3.534	2.612	2.428	2.457	2.587	2.402	2.449	2.409

Kaynak: Petkim İnsan Kaynakları Birimi



Grafik 2.3 Petkim Personel Sayısı

Kurumdan alınan bilgiye göre, 18 Aralık 2015 tarihi itibarıyla Petkim’de 2.333 erkek, 120 kadın, 44 engelli, 15 eski hükümlü olmak üzere toplam 2.512 personel çalışmaktadır.

Kurumun internet sitesinde (İnsan Kaynakları Politikası, petkim.com.tr), insan kaynakları politikasının temel ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Şirketin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesini sağlayacak insan kaynağının niteliklerinin belirlenmesi, seçilmesi ve işe alınması ile ilgili sistemi oluşturmak ve uygulamak,

- Personelin, işinin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmaması, görev tatmininin yükseltilmesi, iş ortamında daha başarılı olmalarının sağlanması için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarını tespit etmek, uygulamak ve şirket yararına sonuçlarını değerlendirmek,

- Personelin kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görmesine ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmesine olanak sağlayacak performans yönetim sistemini geliştirmek,

- Personelin kurum içinde sürekli gelişimlerini sağlayan, kendini bulunduğu konumun üzerindeki sorumluluklar için hazırlayan, sorumluluk almaya istekli her kademedeki çalışanların en etkin şekilde değerlendirilmesini sağlayan bir kariyer yönetim sistemi oluşturmak ve gerçekleştirmek,

- Kurumda gerçekleştirilen işlerin kapsamı, insan kaynağı gereksinimi ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplamak ve bu bilgiyi değerlendirmek üzere iş analizleri yapmak, değişen koşullara uygun şekilde iş tanımları hazırlamak,

- Yürütülen hizmetin niteliğine uygun çalışma koşullarını sağlayarak, başarıyı ve yaratıcılığı teşvik edecek sistemleri geliştirmek, bu kapsamda; tüm paydaşların (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, toplum) yaratıcılıklarından yararlanarak, yeni ürünlere, hizmetlere, süreçlere, sistemlere ve sosyal etkileşimlere dönüştürülerek yenileşim sağlayacak, kuruluşa, çalışanlara ve diğer paydaşlara değer katacak fikirler üretmek, insanlarda var olan yapma ve yararlı olma potansiyelini harekete geçirip, yaptıkları her işi düşünerek ve sorgulayarak yapmalarını sağlamak, bilgi birikimlerini ve tecrübelerini şirket ve çalışanlar yararına kullanılabilir hale getirmek, yaratıcı fikir sahiplerini tanıma ve takdir yoluyla motive ederek tüm çalışanların yaratıcı ve yenilikçi öz düşünceleriyle şirket faaliyetlerine katılımını artırmak ve yaratıcı fikirlerin en etkin şekilde uygulamaya alınmasını sağlamak,

- Çalışanlardan anket ve benzeri yollarla görüşleri alınarak, yapılacak uygulamalara yön vermek,

- Personelin sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılayarak "Kurum Kültürü ve Bilinci"nin oluşmasını sağlamak,
- Bugünün gereksinimlerini gelecek nesillerin kaynaklarını azaltmayacak şekilde karşılamak için çalışanlarda sürdürülebilirlik anlayışı oluşturmak. Stratejilerini planlarken sadece kısa vadeli çözümler üzerine odaklanmak yerine, uzun vadede değer yaratmak için hedeflerini çevresel ve sosyo-ekonomik boyutlarını da değerlendirerek belirleyecek bilinci yaygınlaştırmak,
- Faaliyetlerinde iş sağlığı ve güvenliğini sağlamaya ve doğal çevreyi korumaya odaklanarak insana ve çevreye saygılı olmak, iş kazalarını önlemek için sistemler geliştirmek, sağlık-emniyet-çevre performansını arttırmak amacıyla komşu tesisler, yetkili merci ve yerel yönetimler ile oluşturulacak işbirliklerini arttırmak, projelerde iş sağlığı ve güvenliği ile çevre faktörünü ön plana almak, acil durumlara müdahale edebilecek şekilde yapılanmak, uygulamalarında paydaşlarına karşı şeffaf olmak.

2.7.4.5. Ortakları ve Paydaşları

Petkim'in ortakları ve hisse oranları tablo halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2.4 Petkim Petrokimya Holding A.Ş. Ortakları ve Hisse Miktarları

ORTAK ADI	HİSSE ADEDİ	HİSSE TUTARI (TL)	HİSSE ORANI %
SOCAR Turkey Petrokimya A.Ş.	51.000.000.000	510.000.000,00	51
Borsa İstanbul'da İşlem Gören (Halka Açık)	43.678.431.890	436.784.318,90	43,6784
SOCAR Turkey Enerji A.Ş.	5.321.568.109	53.215.681,09	5,3216
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1	0,01	0
TOPLAM	100.000.000.000	1.000.000.000,00	100

Kaynak: Petkim, 2014 Faaliyet Raporu: 6.

Petkim'in geliştirdiği "İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi" başlıklı yaklaşım belgesinde paydaşlar tanımlanmakta; "Faaliyetlerimizden doğrudan ya da dolaylı etkilenen ve faaliyetlerimizi etkileyen kişiler, gruplar ya da kuruluşlardır. Çalışanlarımız, hissedarlarımız, iş ortaklarımız, tedarikçilerimiz, müşterilerimiz, kamu kurum ve kuruluşları, yerel kanaat önderleri, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, toplum ve medya Petkim'in paydaşlarıdır" ifadesi yer almaktadır.

Petkim, paydaşlarına yönelik bir iletişim politikası geliştirmiştir. Politika, yıl içinde iletişim araçları ile gerçekleştirilecek iletişim faaliyetlerini gösteren bir plan dahilinde yürütülmektedir. Petkim Kurumsal İletişim Planı içinde yer alan İç İletişim ve Katılım Planı her yılın başında Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından hazırlanmakta ve üst yönetimin onayı ile uygulanmaya alınmakta ve her üç ayda bir gözden geçirilmektedir. Bu politikanın yürütülmesinden Kurumsal İletişim Yöneticiliği sorumludur.

2.7.4.6. Hedef Kitleleri

Petkim'in ticari anlamda hedef kitlesi, ürettiği hammadde ve ürünleri sattığı iç ve dış pazardaki müşterileridir. Ürettiği hammadde ve ürünlerin ortalama %75'ini iç, %25'ini de dış pazara satmaktadır.

Kurumsal iletişim yönünden hedef kitlesi de kurumun tüm çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, paydaşları, medya, sivil toplum kuruluşları, faaliyette bulundu yerdeki halk; kısaca kurumun faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı faydalanan ve etkilenen bütün kişi ve kurumlardır.

Petkim'in tarihi, faaliyet konusu, amaçları, temel değerleri, vizyonu ve misyonu, karar organları ve personeli; ortakları ve paydaşları ile hedef kitlesine hakkında yukarıda verilen özet bilgilerden sonra, araştırmanın konusunun ve bulgularının daha iyi kavranabilmesi açısından, özelleştirmenin ne olduğu, yasal dayanağı, yöntemleri, ülkemizdeki özelleştirme uygulamaları, Petkim'in özelleştirilme süreci, özelleştirmenin genel ekonomik ve sosyal dengelere ve istihdama etkileri konusunun da kısaca incelenmesinde fayda olduğu değerlendirilmiştir.

2.8 Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları ve Petkim

Özelleştirme, devlet varlıklarının özel girişimcilere satılmasıdır. Adı geçen satışın içerisinde devletin mülkiyetinde bulunan özel mal üreten işletmelerle, devlet varlıklarının satışı yer alır (Yaşar, 2007: 2). Sadece devletin faaliyet gösterdiği alanlara özel sektörün girişine belli şartlarda izin verilmesi ve kamu personeli marifetiyle yürütülen kamu hizmetlerinin bir kısmının özel sektöre yaptırılmasını da özelleştirme olarak tanımlamak mümkündür. Bu çalışmada adı geçen Petkim, tüm varlığı devlete ait iken özel girişimciye satılarak özelleştirilmiştir.

2.8.1. Özelleştirme Hazırlıkları ve Yasal Düzenlemeler

Türkiye'de özelleştirme uygulamalarının temelleri 24 Ocak Kararlarıyla atılmıştır. 1984 yılından itibaren çıkartılan kanun ve kanun hükmünde kararnamelerle (KHK) de özelleştirmenin yasal altyapısı oluşturulmuştur. Özelleştirme uygulamalarının yol haritası

olması için 1985 yılında DPT tarafından Özelleştirme Ana Planı hazırlanmıştır, Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren de tüm kalkınma planlarında özelleştirmeye geniş yer verilmiştir (Türk, 2014: 42). 24 Ocak Kararları sonrasında devlet altyapı yatırımlarına yönelmiş, imalat sanayiine yönelik yatırımlar geniş ölçüde özel kesime bırakılmıştır (Köse, 2000: 32).

Dönemin Başbakanlık Müsteşarı Turgut ÖZAL koordinesinde 24 Ocak 1980 tarihinde hazırlanan ve tarihe 24 Ocak kararları olarak geçen Bakanlar Kurulu Kararı ile kamu işletmelerinin ekonomi üzerindeki belirleyici rolünün daraltılması, atıl ekonomik kapasitenin tam kullanılması, özel sektörün canlandırılması, yeni yatırımların teşvik edilmesi, serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaştırılması, ihracatın ve döviz gelirlerinin artırılması, ekonomide yapısal dönüşüm ve istikrar amaçlanmış, özelleştirmeye kapı aralanmıştır.

12 Eylül 1980 tarihinde yaşanan askeri müdahaleden sonra kurulan ve 6 Kasım 1983 tarihinde yapılan 17.Dönem Milletvekilliği Seçimlerinde hükümeti kuracak meclis çoğunluğunu sağlayan Anavatan Partisinin Genel Başkanı Turgut ÖZAL, seçim propaganda döneminde, 24 Ocak Kararlarının özüne uygun demeçlerde bulunmuş, mitinglerinde ve televizyon programlarında sürekli, mülkiyeti yine kamuda kalmak üzere, kamu iktisadi teşekküllerinin ve kamu tesislerinin hisse senetleri satışı yoluyla halka açılacağını, elde edilecek gelirle yeni yatırımlar yapılacağını beyan etmiştir. Hükümeti kurduktan sonra da seçim dönemindeki demeçleri doğrultusunda planlama ve çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye’de özelleştirme uygulamasına ilişkin ilk somut öneri Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1985-1989) yer almıştır. Planda (Devlet Planlama Teşkilatı, 2015: 35), özelleştirme kavramı yer almamakla birlikte, III/3-155.maddesinde kamu iktisadi teşebbüslerine bağlı bazı işletmelerin hisse senetleri satışı yoluyla halka açılmasının sağlanacağı ifadesi yer almıştır. Aynı planın I/10. maddesinde, tasarruf eğiliminin artırılması ve yatırımların iç kaynaklardan temini için gerekli tedbirlerin alınacağı, tasarrufların bankalar yanında, hisse senedi, tahvil ve kar ortaklığı senedi gibi menkul değerlere kaydırılarak sermaye piyasasının gelişmesinin ve sınai mülkiyetin yaygınlaşmasının temin edileceği ifadesi yer almıştır.

Kalkınma planında yer alan bu öneri ve tespitten sonra, Dünya Bankası da sektörel yeniden yapılanma çalışmaları için Türkiye’ye kredi verebileceğini bildirmiş ve 1986 yılında, The Morgan Bank’a Özelleştirme Ana Planı hazırlanmıştır. Özelleştirme Ana Planında (Devlet Planlama Teşkilatı, 1986: 3/4) kamu iktisadi teşekkülleri özelleştirme öncelikleri açısından 3 gruba ayrılmış, birinci öncelikli hemen satılabilir olanlar THY, TURBAN, USAŞ, NETAŞ ve TELETAŞ olarak belirlenmiş; Petkim de Çaykur, Seka (Kağıt sanayi), TDCİ

(demir-çelik) gibi işletmelerle birlikte ikinci öncelikli, devlet desteği ile satılabilir VII. Kategoride yer almıştır.

Morgan Bank Özelleştirme Ana Planı kapsamında Türkiye'nin o dönemdeki şartlarında, özelleştirmenin amaçları şu şekilde belirtilmiştir:

- Pazar güçlerinin ekonomiyi harekete geçirmesine imkân verilmesi,
- Verimliliğin ve randımanın artırılması,
- Malların ve hizmetlerin kalite, miktar ve çeşitliliğinin artırılması,
- Halka açık şirketlerin teşvik edilmesi
- Sermaye piyasalarının geliştirilmesinin hızlandırılması,
- Hazinesin KİT'lere sağladığı mali desteğin asgariye indirilmesi,
- KİT'ler tarafından uygulanan tekelci fiyatlandırma ve dolaylı vergilendirmenin azaltılması,
- Kamu görevlilerinin politika ve yönetmelik konularında çalışmalarına izin verilmesi,
- Modern teknoloji ve yönetim tekniklerinin cezbedilmesi,
- Çalışanlara hisse senedi vermek suretiyle iş verimliliğinin artırılması,
- Kamu ve özel sektör kuruluşları arasındaki dengenin değiştirilmesi,
- Yabancı yatırımlarla uluslararası ekonomik ve politik bağların kuvvetlendirilmesi,
- Mevcut sermaye yatırımlarındaki iç karlılığın artırılması,
- Devlete gelir sağlanması (Türk, 2014: 57-58).

Türkiye'de özelleştirme sözcüğü ilk defa, 03.06.1986 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 3291 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi Hakkında Kanunda yer almıştır (Yavillioğlu vd., 2010: 316). Kanunda kamu iktisadî teşebbüslerinin özelleştirmesine ilişkin genel nitelikteki açıklama ve yetkilendirmelere yer verilmiş; özelleştirme kapsamına ve kapsama alma sürecine, özelleştirilen kuruluş personelinin özlük haklarına ilişkin düzenlemeler de yer almıştır.

Türkiye'de ilk özelleştirme uygulamaları, 1986 yılı başında faaliyete geçen İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda iştirak hisselerinin satışı ile başlamıştır. İlk önemli özelleştirme uygulaması 1988 yılında bir kamu iştiraki olan TELETAŞ hisselerinin halka arzıdır. Şirket sermayesinin %40'ı, PTT çalışanları dahil 41.695 kişiye satılmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 1989: 45).

27.11.1994 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde

Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile, ekonomide verimlilik artışı ve kamu giderlerinde azalma sağlamak için işletme, iştirak ve tesislerdeki kamu paylarının özelleştirilmelerine ilişkin esasları düzenlemiştir; bu konudaki iş ve işlemleri yürütmek amacıyla da Özelleştirme Yüksek Kurulu ve Başbakan'a bağlı bir tüzel kişilik olan Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur; özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda hizmet akdine dayalı olarak çalışan personelden özelleştirme uygulamaları sonucu işsiz kalabilecek olanlara malî ve sosyal haklar ve güvenceler getirilmiştir. Kanununun 18.maddesinde satış, kiralama, işletme hakkının verilmesi, mülkiyetin gayri aynî hakların tesisi, gelir ortaklığı modeli ve işin gereğine uygun sair hukukî tasarruflar özelleştirme yöntemleri olarak sayılmıştır.

Özelleştirme konusu, 1999 yılında yapılan düzenleme ile Türkiye Anayasasında da yer almıştır; 14.08.1999 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan, 4446 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanununun 1.maddesi ile, anayasanın “Devletleştirme” başlıklı 47.maddesinin başlığı “Devletleştirme ve Özelleştirme” olarak değiştirilmiş ve maddeye “Devletin, kamu iktisadî teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzelkişilerinin mülkiyetinde bulunan işletme ve varlıkların özelleştirilmesine ilişkin esas ve usuller kanunla gösterilir.” fıkrası eklenmiştir.

Türkiye'nin, 1986 yılında başlayan özelleştirme uygulamaları henüz tamamlanmamış olup, özel sektörle birlikte, halen üretime devam edilen enerji ve maden sektöründeki işletmeleri özelleştirme iş ve işlemleri, bu çalışmanın yapıldığı dönem itibarıyla devam etmektedir.

2.8.2. Özelleştirmeler ve Sonuçları

Türkiye'de özelleştirme çalışmalarının başladığı 1986 yılından itibaren 31.12.2008 tarihine kadar kamuya ait 206 adet şirket, 87 adet işletme, 64 tesis ve fabrika, 25 santral ve maden sahası, 21 turizm ve otelcilik tesisi, 14 liman ve 1 kompleks ile ilgili olarak olmak üzere toplam 418 özelleştirme işlemi sonuçlandırılmıştır (Yavilioğlu vd., 2010:419).

Yine 1986 – 2009 yılları arasında gerçekleştirilen tüm özelleştirme uygulamaları sonucunda kamuya 42.724.452.000 ABD Doları satış geliri ve 28.404.537.000 ABD Doları temettü geliri elde edilmiştir (Türk, 2014:129).

Özelleştirilen kuruluşlardaki memur ve sözleşmeli personelden kamu personeli olarak kalmak isteyenler, özlük hakları korunmak suretiyle 4046 sayılı Kanununun 22 nci maddesi uyarınca personel havuzuna aktarılmakta, buradan da diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilmektedir. Bu personelin havuzda geçirdikleri sürede aldıkları ödemeler Özelleştirme Fonundan karşılanmıştır (Türk, 2014: 128). Kamu personeli olarak çalışmakta iken, kurumu

özelleştirilen toplam 21.964 çalışanın 429'u emekli olmuş, 221'i istifa etmiş, 85'inin sözleşmesi feshedilmiş, 15.385'i kamu kurum ve kuruluşlarına 4/C'li olarak göreve başlamış, 3.139'u atandığı halde göreve başlamamış, 3.440'ının bilgisi Özelleştirme İdaresi Başkanlığına gelmemiştir (Türk, 2014: 134).

2.8.3. Petkim'in Özelleştirilmesi

PETKİM, 11.09.1987 tarih ve 87/12184 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile özelleştirme kapsamına alınmıştır. PETKİM'de gerçekleştirilen ilk özelleştirme işlemi 1990 yılında gerçekleştirilen yüzde 8,08'lik hissenin halka arzıdır. Bu işlemde 150,6 milyon dolar gelir elde edilmiştir. İzmit Yarımca tesisi 2001 yılında TÜPRAŞ'a 60 milyon ABD doları bedelle devredilmiştir. 2005 yılı Nisan ayında ise PETKİM'in yüzde 34,5 oranındaki hissesi halka arz yöntemiyle 273,7 milyon ABD doları bedelle satılmıştır. PETKİM'in yüzde 51'lik hissesinin blok satış yöntemiyle satışı için 2007 Temmuz ayında gerçekleştirilen ihaleyi Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi Socar'ın başını çektiği Socar-Turcas-İnjaz Ortak Girişim Grubu 2,04 milyar ABD doları bedelle kazanmıştır (Türk, 2014: 91,92). Petkim 30.05.2008 tarihinde ihaleyi alan özel sektöre devredilmiştir.

2011 yılında Turcas Petrol A.Ş., sahip olduğu hisselerin tamamını State Oil Company of Azerbaijan Republic'e (SOCAR) satmıştır. Bu satış işleminden sonra SOCAR & Turcas Petrokimya Enerji A.Ş.'nin ticaret unvanı SOCAR Turkey Petrokimya A.Ş. olarak tescil edilmiştir. 2012 yılında da Petkim Petrokimya Holding A.Ş.'nin sermayesindeki Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığına ait %10,32 oranındaki kamu hissesi, SOCAR İzmir Petrokimya A.Ş.'ye satılarak hisse devri gerçekleşmiştir. 2015 yılı sonu itibariyle Petkim'in %43,68 oranındaki hissesi Borsa İstanbul'da işlem görmektedir (Faaliyet Raporu, petkim.com.tr, s.4-5). 100 milyar adet hissesi bulunan Petkim'in sadece 1 hissesi Özelleştirme İdaresi Başkanlığına aittir.

Petkim'in, Tablo 2.3'te de gösterildiği üzere, insan kaynakları biriminden alınan bilgide ve 2005,2006,2007 ve 2008 yılları Faaliyet Raporlarında çalışan personel sayısı 2003 yılında 4.281, 2004 yılında 3.967, 2005 yılında 3.758, 2006 yılında 3.700, 2007 yılında 3.534 ve 2008 yılında özel sektöre devirden sonra 2.612 olarak belirtilmektedir. Petkim'in özel sektöre devredildiği yıl personel sayısında 922 kişilik bir azalma olmuştur. Petkim'in devrinden önceki yıl 612 personelin bir kısmı emekli olmuş, bir kısmı da başka kamu kurum kuruluşlarına nakledilmiştir.

Petkim'de çalışmaktayken kamu ve/veya işten çıkarılanlardan, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4/C maddesi çerçevesinde diğer kamu kurum/kuruluşlarına geçici

personel olarak 344 kişinin ataması yapılmıştır (Yavilioğlu vd., 2010: 528). Petkim halen, bir özelleştirilmeden önceki faaliyet konusunda, bir özel sektör kuruluşu olarak üretimine devam etmektedir.

2.9. Verilerin Değerlendirilmesi

Petkim'in kurumsal iletişim faaliyetleri ve kurum kültürü göstergelerine ilişkin olarak toplanan veriler, bu çalışmanın teori bölümünde oluşturulan kavramsal ve kuramsal çerçeve, kurumsal iletişim türleri, kurum kültürü göstergeleri ve araştırmanın varsayımları kapsamında, aşağıda değerlendirilmiştir.

2.9.1. Petkim'in Kurumsal İletişim Faaliyetleri

Özelleştirildiği 2008 yılına kadar bir kamu kurumu olarak yönetilen; karar ve uygulamalarında ve personel yönetiminde genel kamu hukuku ve personel mevzuatının uygulandığı Petkim'de, özelleştirildikten sonra, özel sektör kuruluşlarının pratikliğine ve verimli çalışmasına imkan sağlayan Kurumsal İletişim Yöneticiliği, Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu gibi özel kurumsal iletişim birimlerinin ve kurullarının oluşturulduğu; kurumsal iletişime ilişkin Kurumsal İletişim Planı, İç İletişim ve Katılım Planı gibi yazılı düzenlemelerin yapıldığı ve politikaların geliştirildiği görülmektedir.

Petkim, kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlayacak bir kurumsal iletişim politikası oluşturmuştur. Bu, hem yazılı hem de sözlü araç ve yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. 2013 yılı Ağustos ayında Kurumsal İletişim Müdürlüğü oluşturulmuş olup, başarılı ve etkili bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir.

Kurum kültürünün oluşumuna etkisi olan kurumsal iletişim konusundaki önemli ve ayrıntılı düzenlemeler kurumun özelleştirilmesinden sonra gerçekleştirilmiş olup; kurumsal iletişimin önemini farkında olan kurum yöneticilerinin bu konudaki gerekli düzenleme ve geliştirme çalışmalarını hassasiyetle ve düzenli olarak yönlendirmekte ve takip etmekte oldukları anlaşılmıştır. Bu kapsamdaki düzenleme ve çalışmaları Kurumsal İletişim Müdürü Taşlıcalı (2015) aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Petkim Aliğa Kompleksinin kuruluşunda Basın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Müdürlüğü olarak organizasyonda yerini alan birim, 2013 yılı Ağustos ayında Kurumsal İletişim Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırılmıştır.
- 2010 yılı Temmuz ayında Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu oluşturulmuştur.

- Sermaye Piyasası Kurulunun, Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği doğrultusunda, 08.10.2009 tarih ve 48/110 sayılı Petkim Yönetim Kurulu kararı ile Etik Kuralları Yönetmeliği yürürlüğe konulmuştur.

- İç İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı, 01.12.2011 tarihinde Petkim Kalite Dokümanları Yönetim Sisteminde (QDMS) yayınlanmıştır.

- Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı, 01.12.2011 tarihinde Petkim Kalite Dokümanları Yönetim Sisteminde yayınlanmıştır.

İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı: Petkim, kurumsal iletişim faaliyetleri konusundaki yol ve yöntemleri İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı başlıklı dokümanda düzenlemiştir. Bu yaklaşımın amacı; çalışanların iletişim ihtiyaç ve beklentilerinin alınması, bu beklentilerin şirket vizyon, misyon ve değerlerine paralel bir biçimde strateji, politika ve planlarında yansıtılması için gerekli uygulamaların oluşturulması, faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, duyurulması, anlaşılması, benimsenmesi; çalışanların katılımlarının sağlanması ve iletişimin yönetilmesidir. Bu yaklaşım Petkim'in çalışanları ile olan tüm iç iletişim ve katılım faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu yaklaşımın uygulanması İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün, yaklaşımın gözden geçirilmesi de Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulunun sorumluluğundadır.

Petkim, çalışanlarına ve paydaşlarına yönelik bir iletişim politikası geliştirmiştir. Politika, yıl içinde iletişim araçları ile gerçekleştirilecek iç ve dış iletişim faaliyetlerini gösteren bir plan dahilinde yürütülmektedir. Petkim Kurumsal İletişim Planı içinde yer alan İç İletişim ve Katılım Planı her yılın başında Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından hazırlanmakta ve üst yönetimin onayı ile uygulanmaya alınmakta ve her üç ayda bir gözden geçirilmektedir.

Bu politikanın yürütülmesinden Kurumsal İletişim Yöneticiliği sorumludur. Başkanlığını İnsan Kaynakları Müdürünün yaptığı Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu da, kurum içi ve dışı paydaşlarla ilişki, iletişim ve yönetim konularını yürüten bir üst kuruldur. Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu;

- Kurumsal iletişim planını oluşturmaktan,
- Üç ayda bir kurumsal iletişim planını gözden geçirmekten,
- Yılda bir kurumsal iletişim politikasını gözden geçirmekten ve varsa revizyon önerilerini İnsan Kaynakları Kuruluna sunmaktan,

- Sürecin gözden geçirilmesinden, sorumludur.

İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı ile ilgili olarak;

- İletişim Politikası

- Kurumsal İletişim Planı
- İletişim Anketi
- Çalışan Beklentilerini Alma Araçları Bilgi Formu
- Topluma Katkının Yönetilmesi Yaklaşımı
- Kurumsal Yönetişimin Yönetilmesi Yaklaşımı
- Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı
- Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı
- Çevrenin Yönetilmesi Yaklaşımı
- Tedarik ve İşbirliklerinin Yönetilmesi Yaklaşımı
- Stratejik Planlama ve Yıllık Plan ve Bütçe Yaklaşımı başlıklı dokümanlar da

hazırlanmış olup titizlikle uygulanmaktadır.

Korkut (2015), Türkiye'nin en büyük petrokimya sanayi kuruluşu olan Petkim Petrokimya Holding A.Ş'nin vizyonu, misyonu ve değerleri ile bir dünya şirketi olma yolunda ilerlemekte olduğunu; vizyonunun en önemli unsurlarını da şeffaflık, hesap verebilirlik, ortaklarına ve paydaşlarına karşı sorumluluk, kamuoyunu doğru, noksansız ve zamanında bilgilendirme olarak belirlediğini belirtmektedir. Bu unsurlar, yönetim, iletişim, danışma ve etkileşim kavramlarının birleşmesinden oluşan yönetim anlayışının ilkeleri ile de uyumdadır. İş hedeflerine ve rekabet şartlarına uyumda bu unsurları "olmazsa olmaz" olarak gören şirket Kurumsal İletişim Politikası, EFQM mükemmellik modeli kapsamında ve belirlenen esaslar üzerinden yürütülmektedir.

EFQM (European Foundation for Quality Management: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) mükemmellik modeli, bir kurumda sürdürülebilir mükemmelliği sağlamayı amaçlayan bir yönetim modelidir. Model, yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar (kalder.org).

Şirketin çalışanlarına ve topluma yönelik iletişim araçları arasında; kurumsal internet sitesi (www.petkim.com.tr), Kamuoyunu Aydınlatma Platformuna gönderilen Özel Durum Açıklamaları, Yıllık Faaliyet Raporu (İngilizce ve Türkçe), kurumsal yayın organı Petkim Yaşam Dergisi, Petkim Ailem Dergisi, Kurumsal TV yayını, görsel, yazılı ve internet medyası yer almaktadır.

2.9.1.1. Petkim'in Kurumsal İletişim Faaliyetlerinde Yararlandığı Araç ve Taktikler

2.9.1.1.1. Yazılı İletişim Araçları

Petkim Yönetimi, çalışanları, paydaşları ve tedarikçileri ile iletişimi yürütme konusunda kurum içi yazışmalar, mektuplar, raporlar, basın açıklamaları, ilan ve yönlendirme

panolarının yanında kurumun hazırladığı kitap, gazete, dergi, bülten ve katalogları da, yazılı kurumsal iletişim araçları olarak, yoğun ve etkili bir şekilde kullanmaktadır.

Petkim Kurumsal İletişim Müdürü Memduh Taşlıcalı (2015), Petkim'in özelleştirilmeden önceki yazılı iletişim faaliyetlerinin, kamu kurumu olmasından dolayı çok kısıtlı ve yetersiz olduğunu, özelleştirildikten sonra kurumsal iletişim kapsamında değerlendirilebilecek çok sayıda seviyeli düzenleme ve yayının gerçekleştirildiğini belirtmekte ve bu başlık altında aşağıdaki bilgileri vermektedir.

Kitap: “Tarihi Özelleştirme-SOCAR’ın Enerjisi Petkim’e Cansuyu” adıyla yayınlanmış olan ve 8 bölümden oluşmuş olan kitap Petkim’in kurulduğu tarihten Aliğa’daki tesislerin özelleştirildiği tarih olan 30.05.2008’e kadar geçen süreci anlatmaktadır.

Gazete, Dergi, Bülten ve Kataloglar: Petkim, muhtelif hacim ve içerikte süreli kurumsal gazete, dergi, bülten yayınlamakta, zaman zaman yenilenen ürün katalogları hazırlamaktadır.

- Kurum içi iletişim amacıyla hazırlanan ve aylık yayınlanan, kurumsal faaliyet ve haberlerin yer aldığı Petkim Ailem Dergisi mevcuttur. İlk sayısı 2011 yılı Ocak ayında yayınlanmış olan ve 2014 yılından itibaren de ulusal dergi formatına dönüştürülen Petkim Ailem Dergisi, işlediği konularla çalışanların ve paydaşların dikkatle takip ettiği ve merakla beklediği bir iletişim aracı durumundadır.

- Müşterilerine ve paydaşlarına yönelik olarak, 3 yıldan beri yayınlanan Petkim e-bülteni’nin, Mayıs 2015’de 25.sayısı çıkarılmıştır (e-bülten, petkim.com.tr).

- İlk sayısı 2010 yılı Mart ayında yayınlanan Petkim Yaşam Dergisi, 2014 yılı Haziran ayından itibaren Petkim Vizyon adını alarak yayın hayatına devam etmektedir (Petkim Vizyon Dergisi, petkim.com.tr). Dergide özel ve büyük projelere ve bunlara ilişkin faaliyetlere yer verilmekte olup Mart 2015’de 13.sayısı yayınlamıştır.

- Müşterilere yönelik olarak hazırlanmış, sürekli güncellenen 41 sayfalık ürün katalogu mevcuttur.

- “Bilgilendirme Politikası” başlığı adı altında yayınlanmış olan ve 06.08.2009 tarihli yönetim kurulu kararı ile yürürlüğe giren, 9 sayfalık yazılı doküman, Petkim yönetiminin, kamuoyunu, bünyesinde faaliyet gösteren tüm birimler ve çalışanları ile danışmanlarının, yazılı ve sözlü iletişim yöntem ve araçlarını kullanarak tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde bilgilendirilmesinin yöntem ve amaçlarını belirlemektedir.

- Politikalar El Kitabı adı altında hazırlanmış olan 21 sayfalık yazılı dokümanda kurumsal iletişim, müşteri ilişkileri, insan kaynakları, güvenlik, finansman, sürdürülebilirlik, bilgi, bilgi sistemleri ve güvenliği, yaratıcılık ve yenileşim politikaları gibi konular yer almaktadır.

Kurum, ihbar ve şikayet kutularına yer vermekte; takvim, ajanda, kalem, dosya, çanta gibi üzerinde kurumsal mesaj ve logo içeren yazılı araçları kullanmanın yanında; fabrikalar sahasında ve ofislerde çalışanlarını bilgilendirmek, yönlendirmek ve motive etmek amacıyla ilan panolarını, bilgilendirme broşür ve kartlarını yoğun olarak kullanmaktadır.

SOCAR Türkiye Sağlık, Eğitim ve Çevre Altın Kuralları başlığı altında 10 kuralın yer aldığı yazılı doküman kurumun açık alanlarında, ofislerinde ve kuruma iş yapan firmaların ofislerinde mutlaka yer almakta ve bütün çalışanlar tarafından mutlaka bilinmekte ve titizlikle uyulmaktadır. 10 kural şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Sor / Öğren / Katıl: Şüpheye düştüğünde mutlaka sor.
- 2- Kişisel Koruyucu Donanım: Daima işe en uygun kişisel koruyucu donanım kullan.
- 3- Risk Değerlendirmesi: İşe başlamadan önce tehlikelerin farkında olun.
- 4- Çalışma İzni: İşiniz için geçerli bir çalışma izni veya yetkinizin olduğundan emin olun.
- 5- Yüksekte Çalışmak: Yüksekten düşme tehlikesi olan yerlerde düşmeye karşı koruyucu kullanın.
- 6- Yük Kaldırma Operasyonları: Her kaldırma operasyonunda temel kurallara uyup tüm operasyonunuzu planlayın.
- 7- Kazı Çalışmaları: Kazı alanını önceden kontrol ederek olası tehlikeleri önleyin.
- 8- Düzen ve Temizlik: Çalışma alanınızı / alanımızı temiz ve düzenli tutalım.
- 9- Çalışmayı Durdurmak: Bütün emniyetsiz çalışma, eylem ve koşulları durdurun.
- 10- Yol Güvenliği: Aracınızı emniyetli kullanın ve yol güvenliği kurallarına uyun.



Resim 2.1 SOCAR 10 Altın Kural Afişi

Kurumdan Emekli İşçi Hüseyin Yerli (2015), özelleştirmeden önce yazılı iletişim aracı olarak resmi yazıları ve iş yerinde uyulması gereken kuralları gösteren bazı levha ve panoları gördüklerini; kitap, dergi, gazete gibi yazılı araçların mevcut olmadığını; yazılı iletişim araçları alanında, özelleştirme sonrasında belirgin ve nitelikli bir artış olduğunu belirtmektedir. Halen kurumda çalışmakta olan Fehmi Demir (2016) da Petkim'in yazılı yayınlarının yeterince doyurucu olduğunu, çalışanların ilgisini çektiğini ve yararlandıklarını belirtmektedir.

2.9.1.1.2. Sözlü İletişim Araçları

Kurum içinde hem özelleştirme öncesi hem de özelleştirme sonrası yüz yüze görüşmeler, telefonla görüşmeler, toplantılar, eğitim toplantıları, konferans ve seminerler sıklıkla; yemekler, geziler ve sosyal etkinlikler ihtiyaç duyulduğunda başvurulan sözlü iletişim yöntemleridir.

Petkim Akademi: Çalışanlarına sağlık, emniyet, çevre ve ihtiyaç duyulan alanlarda eğitim vermek üzere 2013 yılında kurulmuş olan Petkim Akademi, eğitimleri akademi binasında düzenlediği gibi, talep halinde birimlerin kendi bünyesinde de düzenleyebilmektedir. Katılımcılara eğitimin türüne göre katılım belgesi veya sertifika verilmektedir. Eğitimin süresi içeriğine ve türüne göre değişmektedir.

Sözlü iletişim, eğitim yoluyla sistemli olarak da gerçekleştirilmektedir. Gerek kurum yöneticileri, gerekse kurumun çalışanlarına yönelik eğitim faaliyetlerini yürüten, özelleştirildikten sonra kurulmuş olan Petkim Akademi okullarında, görev alan deneyimli ve yetkin eğitimciler aracılığı ile Petkim personeline, kurum amaçlarına ve kültürüne yönelik sözlü/görsel eğitimler verilmektedir. Bu kapsamda, şirketlerin yönetimine, pazar stratejilerine, teknik-kalite-üretim-bakım yapılanmalarına uygun eğitimler hayata geçirilmekte; bu yolla paydaşların, sanayi kuruluşlarının formen-tekniyen, mühendis, yönetici gibi teknik ve yönetsel pozisyonlarının eğitim ve gelişim talepleri karşılanmaktadır.



Resim 2.2 Petkim İnternet Sitesi Petkim Akademi Sayfası

Korkut (2015), çalışanlarının kapasite, bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla düzenlemiş oldukları sağlık, emniyet, çevre eğitimleri kapsamında sözlü iletişim kanalı başta olmak üzere, yazılı ve görsel iletişim kanallarından da aynı anda yararlanmakta olduklarını belirtmekte ve yapılan çalışmaları şu şekilde sıralamaktadır:

- Kurumda ödül alan iyileştirme ve ekip çalışmaları elektronik ortamda portaldan paylaşılmakta, aynı zamanda ekip üyelerince farklı ekiplere ve şirket çalışanlarına aktarılmaktadır.

- Kurumda maliyet düşürme konusunda yapılan çalışmaların sonuçları, raporları, sunumları elektronik ortamda paylaşılmaktadır.

- Dış kaynaklardan alınan eğitimlerden elde edilen cd, kitap, broşür gibi eğitim dokümanları kütüphane ortamında paylaşımına sunulmaktadır.

- Yapılan işlerin pekiştirilmesi, geliştirilmesi amacıyla dış eğitimcilerden alınan eğitimler, eğitime katılanlar tarafından, aynı işin yapıldığı diğer bölümlerdeki çalışanlara aktarılmaktadır.

- Çalışanların başından geçen, fark yaratan örnek olaylar doküman haline getirilerek, diğer çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Kurum içi güncel bilgiler, çalışanlara bilgi vermek ve çalışanlar arasında etkin iletişimi sağlamak amacıyla, fileserver/portal yoluyla çalışanlarla elektronik ortamda paylaşılmaktadır.

Genel Müdür Sadettin Korkut (2015), kurum için, işle ilgili açık bir sebebin olması halinde, maliyeti makul sınırlar içinde tutulmak şartıyla, kurum çalışanlarının katılımı ile sözlü iletişime imkan sağlayan sosyal etkinlikler, yemekler veya eğlence etkinliklerinin düzenlendiğini; bu kapsamda yapılan masrafların kurum tarafından ödendiğini belirtmektedir.

Özelleştirme öncesi dahil 20 yıl Petkim'de Kimya Mühendisi olarak çalıştıktan sonra kurum değiştiren Nurten Şenocak (2015), hem görevlerine ilişkin konularda, hem de özel bir konuları olduğunda, hem özelleştirme öncesi hem de özelleştirme sonrası dönemde ilk sıralı kurum yöneticilerinden başlamak üzere, sorun çözülene kadar yöneticilerle görüşebildiklerini ifade etmektedir.

2.9.1.1.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları

Petkim, kurumun internet sitesi başta olmak üzere, görsel ve işitsel iletişim araçlarından etkili bir şekilde yararlanmaktadır. Petkim'in tanıtım, faaliyetleri ve görsellerinin yer aldığı, www.petkim.com.tr linkinden ulaşılan kurumsal internet sitesinin yanında, benzer içeriğe sahip;

- <https://www.facebook.com/petkimofficial>
- <https://twitter.com/PetkimOfficial>
- <https://www.youtube.com/user/PetkimOfficial> sayfaları da mevcuttur.

Korkut (2016), görsel ve işitsel iletişim araçlarını kullanmanın artık bir lüks değil ihtiyaçtan kaynaklanan zorunluluk olduğunu; interneti, internet sitesini, sosyal iletişim ağlarını, e-yazışma ve e-postayı kullanmadan artık bir şirketin işlerini yürütmesinin imkansız olduğunu, bu sebeple bu alanda özelleştirmeden sonra önemli yatırımlar ve düzenlemeler yaptıklarını, kaliteli ve güvenilir iletişim teknolojisini yoğun olarak kullandıklarını belirtmektedir.

Taşlıcalı (2015), görsel ve işitsel iletişim araçları kullanımının ülke düzeyinde son dönemde yoğunlaştığını; kurumsal olarak Petkim'de de, özelleştirme öncesine oranla özelleştirme sonrası dönemde, Petkim yöneticileri ve çalışanlarının internete bağlı web sitesini, e-devlet kanalını, e-yazışmalar, e-posta gibi hızlı yazışma yöntemlerini; mesaj servislerini; cep telefonunu; facebook, twitter, whatsapp gibi sesli ve görüntülü mesaj imkanı sağlayan sosyal iletişim ağlarını; interaktif grup toplantılarına imkan sağlayan kapalı devre televizyon ve kamera sistemlerini, sinevizyon cihazlarını, telsiz sistemleri ve anons cihazlarını yoğun ve etkili bir şekilde kullandığını belirtmekte ve aşağıdaki bilgileri vermektedir:

Petkim Web Sitesi (www.petkim.com.tr): Kamunun aydınlatılmasında ve şeffaflığın sağlanmasında Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Borsa İstanbul karar ve düzenlemeleri ile Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim İlkelerinin tavsiye ettiği şekilde hazırlanmış olan www.petkim.com.tr adresli web sitesi etkin olarak kullanılmaktadır.

Ana Sayfa | Site Dizini | Bize Ulaşın | Online İşlemler | English | Siteye Ara...

Kurumsal | Yatırımcı İlişkileri | Ürün ve Hizmetler | Üretim | İnsan Kaynakları | Medya İlişkileri

Petkim

Kurum Profili
Vizyon & Misyon
Yönetim Kurulu
Bilgi Toplamı Hizmetleri
Kilometre Taşları
Sürdürülebilirlik
Toplam Kalite Yönetimi
Üyesi Olduğumuz Kuruluşlar
Sosyal Sorumluluk
İletişim Bilgileri

Kurum Profili

Petkim "mükemmellik" yolculuğuna devam etmektedir..

Türkiye'de petrokimya sanayinin kurulması fikri I. Beş Yıllık Plan döneminin başlangıcı olan 1962 yılında benimsenmiş, yapılan etüt ve araştırmalar sonucunda Petkim Petrokimya A.Ş. 03.04.1965 tarihinde TPAO öncülüğünde kurulmuştur.

Petkim, Yarımcı Kompleksi'nde 1970 yılında, önce 5 fabrikayı işletmeye açmış daha sonraları da diğer fabrikalar bunu takip etmiştir. III. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde Petkim'in ikinci kompleksinin Aliğa'da kurulması kararlaştırılmıştır. Aliğa Kompleksi, en ileri teknolojiler ve optimum kapasitelere sahip olarak kurulmuş ve 1985 yılında işletmeye alınmıştır. Türkiye'de petrokimyasal ürünlerin, özellikle termoplastikler'in talep artış hızı Dünya ortalamasının en az iki katıdır. Plastik talebindeki artış hızının GSMH artış hızına oranı Dünya ortalamasının çok üzerindedir.

PETKİM Kurumsal Tanıtım Filmi

Resim 2.3 Petkim İnternet Sitesi Ana Sayfa

Petkim Kurumsal internet sitesi, şirketin dış dünyaya açılan kapısı konumundadır. Bu sitede, Petkim İletişim Politikasının en önemli gerekleri olarak, Borsa İstanbul ve Kamuoyunu Aydınlatma Platformuna gönderilen Özel Durum Açıklamaları, Yıllık Faaliyet Raporu (İngilizce ve Türkçe), kurumsal yayın organı Petkim Yaşam Dergisi yer almaktadır. Ayrıca, Petkim müşterilerine ve kamuoyuna yönelik her türlü güncel bilgi ve gelişmeler Petkim Web Sitesinde duyurulmaktadır.

Taşlıcalı (2015), Petkim tarafından kamuya yapılan tüm açıklamalara web sitesi üzerinden erişim imkanı sağlandığını; web sitesinin buna uygun olarak yapılandırılmış ve bölümlendirilmiş olduğunu; sitesinin güvenliği ile ilgili de her türlü önlemin alındığını belirtmektedir.

Web Sitesinin Yönetilmesi: Hissedarların, toplumun ve diğer paydaşların bilgilendirilmesini sağlamak amacıyla son çeyrek yüzyılın en önemli iletişim araçlarından birisi olan web sitesi kullanılmaktadır. Petkim ile ilgili bilgilere en hızlı erişilebilecek platform kurumun web sitesidir ve bu site kurumun dışarıya açılan penceresidir. Kurumun web sitesinin geliştirilmesinden ve kesintisiz yayın yapmasından Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü sorumludur. Web sitesinin güncellenmesi ise, konularına göre ayrıştırılmış ve İnsan Kaynakları, Finansman ve Yatırımcı İlişkileri, Stratejik Planlama, Satış Pazarlama, Üretim, Satış Lojistik Müdürlüklerine verilen etkiler çerçevesinde yapılmaktadır. Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü, genel konulardaki güncellemeler ile köklü değişimler veya önemli bilgilerin yayınlanması konusunda, üst yönetimin görüşlerine başvurularak değişikliklerin yapılmasını sağlamaktadır.

Taşlıcalı (2015)'in ifadesiyle, kurumdaki her birim, sorumlu personeli vasıtasıyla, web sitesindeki kendi alanındaki bilgileri güncellemektedir. Kurumun genelini ilgilendiren konulardaki değişiklikler Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü personeli tarafından yapılmaktadır. Ancak, değişiklik yeni yazılım ile gerçekleştirilecekse ve bu Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü tarafından karşılanamayacaksa dışarıdan hizmet alınarak güncelleme yapılmaktadır. Yasal zorunluluklardan kaynaklanan değişiklikler Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü yönetimince gerçekleştirilmektedir. Web sitesinin performansı da takip edilmekte; siteye gelen ziyaretçi sayısı günlük bazda raporlanmakta ve üst yönetime belli dönemlerde bilgi verilmektedir.

Petkim Kurumsal TV: Çalışanlara şirketle ilgili bilgi ve gelişmeleri, doğru, hızlı, zamanında aktarmak amacıyla, 06.12.2010 tarihinden beri Petkim Kurumsal TV yayını yapılmaktadır. Petkim Kurumsal TV, çoğunluğunu kompleks sahasındaki 49 ayrı noktada yer alan ekranlar ile yayını sürdürmektedir. Hedef kitlesi tüm Petkim çalışanlarıdır. Merkezden yönetilen yayınlar tüm noktalara aynı yayın veya gruplandırılarak ayrı yayınlar şeklinde yapılmaktadır.

Farklı noktalar için farklı yayın saatleri belirlenebilmektedir. Program içerikleri Petkim'de gerçekleştirilen etkinlikler, yatırımlar, özel günlerle ilgili programlar, duyuru ve haberler vb.'den oluşmaktadır. Kurumsal TV Sistemi; şirket bünyesindeki mavi yakalı ve beyaz yakalı personelin birbirleriyle etkileşimini artırmak, kurumsal gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamak, doğru ve güvenilir bilgiye erişimlerini kolaylaştırmak amacıyla oluşturulmuştur. Yayınlar, şirketin stratejileri, vizyon, misyon, ilke ve değerlerle bütünüyle örtüşmektedir. Petkim çalışanlarının, hangi görevi yaparsa yapsın şirketle bütünleşmesi ve şirketin ayrılmaz bir parçası olduğunu hissettirecek bir yayın stratejisi benimsenmiştir. Yayınların içeriğini Kurumsal İletişim Müdürlüğü hazırlamaktadır.

Petkim çalışanı Demir (2016), Petkim TV'nin özelleştirmeden sonra 2010 yılında yayına başladığını; kurum içinde 24 saat yayın yaptığını; yayınlarda işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili duyuru ve spot filmlere, kurum personeli ile ilgili doğum, nişan, evlilik, vefat gibi haberlere; gezi, yarışma gibi sosyal faaliyetlerle ilgili duyuru ve görüntülere; üretim sahalarından üç ayda bir derlenen görüntülere yer verildiğini; yayın içeriğine güvendiklerini; kurumlarıyla ve çalışanlarla ilgili haberleri ve açıklamaları birinci ve güvenilir bir kaynak olan kendi televizyon kanallarından aldıklarını ve çok faydalandıklarını belirtmektedir.

2.9.1.1.4. Diğer İletişim Araçları

Petkim, kitle iletişim araçlarını, yayınları, ülkedeki siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmeleri, mevzuat düzenlemelerini ve bürokrasiyi düzenli ve bilinçli bir şekilde takip etmekte; basınla ve bürokrasi ile seviyeli ve dengeli ilişkiler yürütmektedir. Bu konuda takip edilecek yol ve yöntemleri, dikkat edilecek hususları, özelleştirme sonrasında, 06.08.2009 tarihli yönetim kurulu kararı ile yürürlüğe giren, 9 sayfalık "Bilgilendirme Politikası" başlıklı yazılı düzenleme ile belirlemiştir. Bu yazılı dokümanda, Petkim yönetiminin, kamuoyunu, bünyesinde faaliyet gösteren tüm birimler ve çalışanları ile danışmanlarını, yazılı ve sözlü iletişim yöntem ve araçlarını kullanarak tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde bilgilendirilmesinin yöntem ve amaçları belirlenmiştir.

Taşlıcalı (2015), Petkim'in bilgilendirme sırasında basın ve yayın organları arasında hiçbir fark gözetilmeksizin her kurum ve kuruluşu eşit yakınlıkta durduğunu belirtmektedir. Petkim'in büyük önem verdiği basın, bürokrasi, paydaşlarla ilişkileri ayrı bir başlık altında açıklanmıştır.

Petkim Yönetim Kurulu ve profesyonel yöneticiler; şirket ile ilgili bilgilerin/gelişmelerin doğru, noksansız ve zamanında, basın kuruluşları, ilgili kuruluşlar ve kamuoyu ile paylaşılması üzerinde hassasiyetle durmaktadır. Kamuoyuna yapılan açıklamalar

da; kurumsal internet sitesinde de yer alan “Bilgilendirme Politikası” çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Bilgilendirme Politikası, petkim.com.tr).

Hisseleri Borsa İstanbul’da işlem gören şirketin; hissedarlarına, paydaşlarına ve aracı kurumların temsilcilerine yönelik bilgilendirme faaliyeti, yılda iki kez düzenlenen toplantılarla aktarılmaktadır. Bu toplantılarda, şirketin finansal gerçekleştirmeleri ve yatırım hedefleri gibi tüm ayrıntılar; açıklık ve güven prensibine dayalı, doğru olarak ve şeffaflık ilkeleri gözetilerek paylaşılmaktadır. Düzenlenen etkinlikler ile potansiyel yatırımcı kitlesine ulaşmak hedeflenmektedir.

Kurumsal iletişim araçlarını Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri ile paydaşlarının ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda düzenleyerek hedef kitlenin ihtiyaçlarına cevap verilmektedir. Ayrıca 3, 6 ve 12 aylık finansal gerçekleştirmeler ile mali sonuçlar Sermaye Piyasası Kurulu, Borsa İstanbul ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bu mali sonuçların hem Petkim’e hem de sektöre olan etkisi ve yorumu; mali sonuçların yayınlanmasını takiben basın yayın organları aracılığıyla kamuoyu ile de paylaşılmaktadır.

Petkim Kurumsal İletişim Yöneticiliği tarafından, yıl içinde önemli gelişmeler meydana geldikçe yazılı ve görsel medyaya kontrollü haber akışı sağlanarak kamuoyu detaylı şekilde bilgilendirilmektedir. Reuters ve Bloomberg gibi veri dağıtım kuruluşları da bu bilgilendirme kapsamındadır. Yaşanan gelişmelere göre bu bilgilendirme ilgili şirket yöneticilerinin katılacağı bir basın toplantısı yoluyla da yapılabilmekte; yapılan basın açıklamaları özellikle küçük yatırımcıların da bunlara erişimine imkan sağlamak amacıyla Petkim Web Sitesinde de ayrıca yayınlanmaktadır.

Bilgilendirme Politikası başlıklı dokümanda, kamuoyunu, Petkim bünyesinde faaliyet gösteren tüm birimler ve çalışanlar ile danışmanları bilgilendirmeye dair diğer hususlar aşağıdaki başlıklar altında düzenlenmiştir:

Medya ve Bürokrasi ile İletişimin Geliştirilmesi: Kurumsal İletişim Yöneticiliği, Petkim’in her türlü iletişim araçları ile ilişkisini, koordinasyonunu ve sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Yazılı, görsel ve internet basını kurum ve kuruluşlarına; tiraj, siyasi görüş, bilinirlik gibi etkenleri gözetmeden eşit yakınlıkta ve ciddiyette durmaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde kabul edilen ve internet sayfasında yer alan Bilgilendirme Politikası çerçevesinde, şirkete gelen her türlü bilgi, belge ve görüş, ilgili birimlerin katılım ve koordinasyonu sağlandıktan sonra son haline getirilmekte ve Genel Müdür tarafından onaylandıktan sonra ilgili kuruluşla paylaşılmaktadır.

Basın Bülteni: Kurumsal iletişim Yöneticiliği kamuoyunu ilgilendiren ve haber değeri taşıyan her türlü gelişmeyi, üst yönetimin bilgisi ve onayı ile basın bülteni haline

getirmektedir. Hazırlanan bültendeki bilgilerin doğru; anlatımın yalın, anlaşılır ve ek bir soruya gerek bırakmayacak kadar dolu bir içerikte hazırlanmasına özen gösterilmektedir. Basın bültenini destekleyici her türlü görsel malzemeyi ilgili kuruluşlara aktarmak da Kurumsal İletişim Yöneticiliği tarafından gerçekleştirilmektedir. Yıl içinde çeyrekler itibariyle açıklanan finansal göstergelerin izahı, neden-sonuç ilişkileri, sektörün ülke ve dünya bazında değerlendirilmesi ise Şubat, Mayıs, Ağustos ve Kasım aylarında basın ve yayın kuruluşları ile paylaşılmaktadır.

Özel Haberler ve Röportajlar: Özel haberler ve röportajlar, gazetecilerin ve bağlı buldukları kurumların çok daha fazla önem verdikleri, sayfalarında çok daha fazla yer tutan haber çalışmalarıdır. Yazılı, görsel ve internet kuruluşlarından Petkim'e gelen her türlü özel haber ve röportaj talebi hassasiyetle değerlendirilmekte; çevre, atık yakma gibi konulu talepler, Genel Müdürün onayı ile ilgi yöneticisi tarafından da karşılanabilmektedir.

Röportaj ve özel haber çalışmaları yüz yüze ya da soru-cevap şeklinde olmaktadır. Bu taleplerin en kısa zamanda ve doyurucu içerikle ilgili basın mensuplarına sunulması, koordinasyonu, görsel malzemelerle desteklenmesi, kayıtlarının alınması Kurumsal İletişim Yöneticiliğinin sorumluluğundadır. Bu çerçevede, kuruma misafir olarak gelen veya üst yöneticilerle söyleşi yapan basın mensuplarına her türlü teknik destek de sağlanmaktadır. Yüz yüze röportajlar öncesinde Genel Müdür ya da yetkilendirdiği yönetici, gelebilecek olası sorular ve verilmesi gereken cevaplar ayrıntılı olarak bilgilendirilmektedir.



Resim 2.4 Petkim İnternet Sitesi Basın Sayfası

Basın Toplantısı: Petkim'in Kurumsal İletişim Planında yer alan bazı iletişim konuları için basın toplantıları düzenlenmektedir. Yılsonu değerlendirmeleri, önemli bir yatırımın ya da temel atmanın duyurulması ve destek sağlanması gibi konularda basın toplantısı

organizasyonu yapılmaktadır. Basın toplantısı için kiti (dosya, basın bülteni, görseller, ilgili diğer malzemeler) Kurumsal İletişim Yöneticiliği hazırlamaktadır. Basın toplantısında kurum adına açıklama yapacak Genel Müdür ya da yöneticilerin konuşma metinleri Kurumsal İletişim Yöneticiliği tarafından hazırlanmakta ve ilgili yönetici ile paylaşılmaktadır. Basın toplantısı sırasında ve sonrasında gelen röportaj talepleri yine Kurumsal İletişim Yöneticiliği ve Genel Müdür tarafından incelenerek gereği yapılmaktadır.

Basın Gezileri: Kurumsal İletişim Planında yer alan bazı iletişim konuları için basın gezileri düzenlenmektedir. Basın gezisine davet edilecek kişiler Kurumsal İletişim Yöneticiliği tarafından belirlenmekte; davet mektupları hazırlanmakta ve ilgili basın mensuplarına e-posta ve/veya posta yoluyla, yine Kurumsal İletişim Yöneticiliği tarafından ulaştırılmaktadır.

Yayınlanan Haberlerin Takip Edilmesi ve Değerlendirilmesi: Petkim ile ilgili tüm yazılı, görsel ve internet ortamında yayınlanan haberler günlük ve anlık olarak dijital takip edilmekte ve ilgili yöneticilerle paylaşılmakta; gerektiğinde uygulamaların iyileştirilmesi açısından analizi ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Haber yansımalarının elektronik kopyaları arşivlenmekte ve Kurumsal İletişim Yöneticiliği tarafından şirketin basındaki yansıması tiraj, reklam eşdeğeri, olumlu-olumsuz haber dengesi, yerel-bölgesel-ulusal yaygınlık dengesi gibi parametrelerde izlenerek üst yönetime rapor edilmektedir.

Medya Analizi Yapılması: Medya Takip Ajansı tarafından aylık analiz raporları hazırlanmaktadır. Kurumsal İletişim Yöneticiliği bu analizleri takip etmekte ve değerlendirmektedir. Analizler üç ayda bir Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulunda gözden geçirilmekte, gerekirse iyileştirme önerileri doğrultusunda düzenlemeler yapılmaktadır.

Piyasada Dolaşan Asılsız Haberler ve Dedikodular: Petkim, ilke olarak piyasa söylentileri ve spekülasyonlar konusunda herhangi bir görüş bildirmemektedir. Piyasada yazılı, görsel, işitsel basın-yayın organlarında ve/veya internet ortamında yer alan haber ve söylentilerin takibi Kurumsal İletişim Yöneticiliği ve Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü ekipleri tarafından, piyasanın güncel takip edilmesi suretiyle yapılmaktadır. Prensip olarak, ulusal düzeyde yayın yapan basın-yayın organlarında yer alan, kurumu temsile yetkili kişiler kaynaklı olmayan haber ve söylentilerin varlığı halinde, bu haber ve söylentilerden yatırımcıların yatırım kararlarını ve sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek öneme sahip olanlarla ilgili olarak, Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde özel durum açıklaması yapılmaktadır. Bunun dışında piyasada ve/veya internet ortamında yer alan spekülasyonlar konusunda herhangi bir görüş bildirilmemektedir.

Sessiz Dönem: Petkim, asimetrik bilgi dağılımını ve faaliyet sonuçları ile ilgili yetkisiz açıklamaları önlemek amacıyla takvim yılının belirli dönemlerinde finansal sonuçlar ve ilgili

diğer konularda kamuoyuna bilgi vermekten kaçınmaktadır. Bu döneme “sessiz dönem” adı verilmektedir. Petkim için sessiz dönem ilgili döneme girildiği gün başlayıp, ilgili dönem sonuçlarının açıklanması ile sona ermektedir. Petkim adına kamuya açıklama yapmaya yetkili kişiler, sessiz dönem boyunca konferanslara, forumlara, panellere katılabilmekte, buralarda sessiz dönemde sınırlandırılmış konular dışında konuşma ve açıklama yapabilmektedir.

2.9.1.2. Petkim'in Yararlandığı Kurumsal İletişim Türleri

2.9.1.2.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim, çalışanlar arasındaki emir-komuta zincirindeki hiyerarşide aşağıya doğru ilerleyen iletişim sürecidir. Genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. Üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler. Kurumun amaçları, üyeler arasında işbölümü, performans kriterleri, kurum için özel ve önemli konulardaki kurumun tavrı, prensipler, planlamalar, yeni proje ve uygulamaların aktarılması gibi genel konuları içerir. Kurumun alt kademeleri ile üst kademeleri arasındaki bilgi akışı dikey iletişim yoluyla gerçekleşir.

Petkim, geliştirdiği İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı başlıklı yazılı dokümanında, "bu çalışma ile çalışanların iletişim gereksinim ve beklentilerinin alınması, bu beklentilerin şirket vizyon, misyon ve değerlerine paralel bir biçimde strateji, politika ve planların yansıtılması için gerekli uygulamaların oluşturulması, faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, duyurulması, anlaşılması, benimsenmesi; çalışanların katılımlarının sağlanması ve iletişimin yönetilmesinin amaçlandığı" belirtilmektedir. Bu yaklaşımda yer alan düzenlemeler, Petkim'in çalışanları ile olan tüm iletişim ve katılım faaliyetlerini kapsamaktadır.

İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı başlıklı yazılı dokümanında, kurumsal iletişim ile ilgili, aşağıda belirtilen bazı önemli kavram ve birimlere yer verilmiştir:

Kurumsal İletişim Planı: Yıl içinde iletişim araçları ile gerçekleştirilecek iç ve dış iletişim faaliyetlerini gösteren plandır.

Kurumsal İletişim Politikası: Petkim'in sosyal paydaşları nezdinde oluşturduğu iletişim politikasıdır.

Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu: Kurum içi ve dışı iletişim konularının ele alındığı, toplantıları 3 ayda bir gerçekleşen; başkanlığını İnsan Kaynakları Müdürünün yaptığı, 2010 yılı Temmuz ayında oluşturulmuş bir kuruldur.

Sürdürülebilirlik Kurulu: Sürdürülebilirlik Kurulu, yönetim stratejisini gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur. Kurulun başkanı Bütçe Kontrol ve Planlama Müdürüdür.

Liderlik Gelişim Kurulu: Liderlik yaklaşımını gözden geçiren ve gelişimin yönlendiren/izleyen kuruldur.

İşçi Sağlığı ve Güvenliği Kurulu: Kurum içi ve dışı iş sağlığı ve güvenliği konularının ele alındığı bir kuruldur. En az üç ayda bir toplanır. Başkanlığını Çevre ve Teknik Emniyet Müdürü yapmaktadır.

Petkim Etkinlik Kulübü (PETEK): Şirket içerisinde çalışan ve aileleri için sosyal, sanatsal, kültürel aktiviteleri organize eden, gerçekleştiren; Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu ile bu tür organizasyonlarda beraber hareket eden, sosyal sorumluluk projelerinde ise Sürdürülebilirlik Kurulu ile beraber çalışan ve gönüllülük esasına dayalı bir kulüptür. Faaliyetlere yönelik olarak PETEK altında kulüpler oluşturulmaktadır.

İletişim Politikası ve Stratejilerinin Belirlenmesi: Şirket vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek amacıyla, 4 yıl için yapılan ve her yıl gözden geçirilen stratejik plan çalışmaları sırasında belirlenen stratejiler doğrultusunda iletişim politikası oluşturulmaktadır. İletişim politikası oluşturulurken insan kaynakları politikası, iletişim kanalları ve geri bildirim beklenti alma araçları dikkate alınmaktadır. Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından hazırlanan ve üst yönetimin onayı ile resmi hale dönüşen İletişim Politikası her yıl hazırlayan kurul tarafından gözden geçirilmektedir.

Petkim İç İletişim ve Katılım Planının Hazırlanması ve Uygulanması: Petkim Kurumsal İletişim Planı içerisinde yer alan İç İletişim ve Katılım Planı her yılın başında Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından hazırlanmakta ve üst yönetimin onayı ile uygulamaya alınmakta; her üç ayda bir aynı kurul tarafından gözden geçirilmektedir.

2.9.1.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim

Petkim, dikey kurumsal iletişim konusunda “İç İletişim Politikası” geliştirmiştir. Bu politikanın temeli; Petkim çalışanları arasındaki ilişkileri geliştirmek, ortak aidiyet duygusunu yükseltmek, kurum ile ilgili bilgileri tüm çalışanlara şeffaf, doğru ve anlaşılır olarak aktarmaktır.

Yönetimin çalışanlarla ve çalışanların kendi aralarında ve yönetimle arasındaki iç iletişimi artırmak, şirketin öncelikleri arasındadır. Yöneticiler, gerektiğinde, tüm çalışanlarla her zaman yüz yüze görüşüp emir ve mesajlarını birebir iletmekle birlikte, Petkim'de, çalışanlara şirketle ilgili bilgi ve gelişmeleri, üst yönetimin karar ve mesajlarını doğru, hızlı, zamanında aktarmak amacıyla 06.12.2010 tarihinden beri Petkim Kurumsal TV yayını yapılmaktadır. Fabrikalar, üniteler, birimler, yemekhane, ofisler, bekleme salonları gibi

mekanlarda yayın yapan Petkim Kurumsal TV tüm çalışanlarına ve konuklarına hitap etmektedir.

Aynı şekilde, ilk sayısı 2010 yılı Mart ayında yayınlanan Petkim Yaşam Dergisi, 2014 yılı Haziran ayından itibaren Petkim Vizyon adını alarak yayın hayatına devam etmektedir.

İlk sayısı 2011 yılı Ocak ayında yayınlanan ve 2014 yılından itibaren de ulusal dergi formatına dönüştürülen Petkim Ailem Dergisi, işlediği konularla çalışanların ve paydaşların dikkatle takip ettiği ve merakla beklediği bir iletişim aracı durumundadır.

Çalışanlar ve aileleri arasındaki sosyal ve kültürel faaliyetlerin en verimli zemini kısa adı PETEK olan Petkim Etkinlik Kulübünün faaliyetleridir. Kurumsal İletişim Planında belirlenen aktivite planına göre PETEK, kendi çalışma yöntemini oluşturmakta ve çalışanları bilgilendirmektedir.

Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları, aileleri ile birlikte kaynaşmaları, sosyal ve kültürel aktivitelerde birlikte yer almaları, yaşamlarını renklendirmeleri için iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler PETEK tarafından gerçekleştirilmektedir. PETEK'e bağlı olarak çalışan kulüpler, farklı alanlarda çalışanların yeteneklerini ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik faaliyetlerini sürdürmektedir.

2.9.1.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim, kurum içindeki alt kademelerden üst kademelere gönderilen mesajları; astlardan en üste doğru rapor, öneri, talep ve tepkilerin iletilmesini kapsar.

Korkut (2015), Petkim'de, her görüşe değer verildiğini; çalışanların tüm süreçlerde sağladığı katkıyı en üst düzeye çıkarmaya çalıştıklarını; bu kapsamda çalışanların öneri ve fikirlerinin değerlendirildiği "Fikrimce" uygulamasını başarılı bir şekilde yürüttüklerini, bu kapsamda maliyeti azaltmaya ve verimliliği artırmaya yönelik fikirleri uyguladıklarını ve fikir sahiplerini ödüllendirdiklerini; ayrıca alt kademelerde çalışanların, hem kurumun başarısının artırılması ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi konularında hem de özel sorunları olduğunda, en yakın sorumlu personelden başlamak üzere, en üst yöneticiye kadar kolaylıkla ulaşabildiğini ifade etmektedir.

Taşlıcalı (2015), Petkim'in kurumsal iletişimi ve kurum kültürü göstergelerini, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda profesyonelce yönetmekle birlikte; bu konularda çalışanları, paydaşları ve müşterileri ile iletişimleri sonucu alınan geri bildirimlerden, tavsiye ve görüşlerden de yararlanmakta olduğunu ifade etmektedir.

Petkim, kurumsal iletişim faaliyetleri konusundaki yol ve yöntemleri İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı başlıklı dokümanda düzenlemiştir. Bu yaklaşımın amacı; çalışanların iletişim ihtiyaç ve beklentilerinin alınması, bu beklentilerin şirket vizyon, misyon ve değerlerine paralel bir biçimde strateji, politika ve planlarında yansıtılması için gerekli uygulamaların oluşturulması, faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, duyurulması, anlaşılması, benimsenmesi; çalışanların katılımlarının sağlanması ve iletişimin yönetilmesidir. Bu yaklaşım Petkim'in çalışanları ile olan tüm iç iletişim ve katılım faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu yaklaşımın uygulanması İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün, yaklaşımın gözden geçirilmesi de Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulunun sorumluluğundadır.

İç İletişimin Yönetimi: Petkim'de, aşağıdan yukarıya kurumsal iletişim, çalışanların kurumdan genel beklentileri ve iletişim beklentilerinin alınmasına ortam hazırlayan, Çalışan Beklentilerini Alma Araçları Bilgi Formu üzerinden yapılan beklenti, talep ve görüş alma ve bilgi toplama şeklinde de gerçekleşmektedir.

Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulunun, her yılın sonunda yapmış olduğu toplantıda çalışan beklentilerini alma araçları ve yöntemleri gözden geçirilmektedir. Çalışan beklentileri alma araçları ile çalışanların iletişim beklentileri de belirlenmektedir. Bu araçlar, Çalışan Beklentilerini Alma Araçları Bilgi Formunda tanımlanmaktadır. Kurumda, aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişime ortam hazırlayan, bu kapsamdaki bazı uygulamaları, İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı dokümanında da belirtildiği gibi, şu şekilde sıralamak mümkündür:

Kurum İtibarı ve Toplum Algı Araştırması: Toplumun Petkim'i algılamasını ölçümleyen ve her yıl gerçekleştirilen araştırmadır.

Çalışan Memnuniyeti Anketi: Çalışanların beklentilerinin ve kurumdan ne ölçüde memnun kaldıklarının tespit edilmesini sağlayan önemli bir araçtır. Anket soruları ve içeriği İnsan Kaynakları Kurulu tarafından her yıl gözden geçirilmektedir. Her yılın dördüncü çeyreğinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından anket yapılmakta; sonuçlar değerlendirilmekte; buna göre Çalışan Memnuniyeti Anketi İyileştirme Planı oluşturulmaktadır. Plan doğrultusunda gerekli iyileştirmeler hayata geçirilmektedir.

Konu Bazlı Anketler (Yemek, Ulaştırma, Temizlik, BT, MYM, Satınalma vb.): İlgili birim tarafından daha detaylı bilgi/görüş almak, detaylı analiz yapabilmek gibi amaçlarla belirlenen konularda çalışanların görüşünün alındığı anketlerdir.

Odak Grup Çalışmaları: Şirkette herhangi bir konuda daha etkin faaliyette bulunulması veya yapılan anket gibi araçlarla iyileştirmeye açık alanlar belirlenmesi halinde belli sayıda

çalışanın bir araya getirilerek görüş ve önerilerinin alınmasıdır. Bu görüş ve öneriler çerçevesinde iyileştirme planları oluşturulmaktadır.

Çalıştaylar: Üst yönetimin liderliğinde, belli konu ve projelerde, ihtiyaç halinde beyaz ve mavi yaka çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen toplantılardır.

360 Derece Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi: Beyaz yakalı çalışanların, astları, üstleri ve eş unvanlarda bulunan çalışma arkadaşları tarafından yetkinliklerinin değerlendirilmesidir. Yılda en az bir kez yapılmakta, sonuçlar çalışanlarla paylaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerle çalışanlar arasında karşılıklı uzlaşma sağlanarak, yetkinliklerin gelişimine yönelik gelişim planlamaları yapılmaktadır. 360 Derece Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme süreci sırasında ya da süreç öncesi ve sonrasında İnsan Kaynakları Müdürlüğünce e-posta yoluyla gelen geri bildirimler, çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler sırasında gelen talepler, İnsan Kaynakları Kurulu üyelerinin sahadaki çalışanlardan aldığı görüşler ve öneriler İnsan Kaynakları Kurulunda değerlendirilmektedir.

Aylık Sendika Toplantıları: Petkim yönetimi ve işyerinde faaliyeti olan Petrol-İş Sendikası yöneticileri ve sendika işyeri temsilcilerinin gerçekleştirdiği toplantılardır. Toplantı sonuçları kayıt altına alınmakta ve uygulama İnsan Kaynakları tarafından takip edilmektedir.

Genel Müdürlük Sohbet ve Bilgilendirme Toplantıları: Üst yönetim tarafından gerçekleştirilen, şirketin ana iş hedefleri ve gerçekleşme durumunun çalışanlarla paylaşıldığı toplantılardır.

Çalışan Açık Kapı Toplantıları: Çalışanların birebir görüşlerini aktarabilmesine imkan sağlamak amacıyla üst düzey yöneticilerin yaptığı toplantılardır.

İnsan Kaynakları Müdürlüğünün Ünite-Fabrika Ziyaretleri: Yıllık İç İletişim Planına uygun olarak, İnsan Kaynakları Müdürlüğü birim/birimlerinin gerçekleştirdiği fabrika/ünite ziyaretleridir. Karşılıklı görüş alışverişinde bulunulmakta, çalışanların görüş ve önerileri dinlenmektedir. Ziyaretin toplantı notu fabrika/ünite ile paylaşmakta, iyileştirme önerileri ortaya çıkması halinde yapılacak aksiyonlar planlanmakta; oluşan sonuçlar, fabrika/ünite çalışanları ile paylaşılmaktadır.

Çıkış Mülakatları: İşten ayrılan çalışanlara, gönüllülük esası çerçevesinde, işten ayrılma nedenlerini tespit etmek ve gerekiyorsa iyileştirmeler yapmak amacıyla İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından uygulanmaktadır.

Bölüm-Kurul Toplantıları: Kurullar, şirket süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için şirket üst yönetiminin uygunluk görüşü ile oluşturulan yapılardır. Sponsor, başkan ve üyeliklerden oluşmaktadır. Gündemine aldığı konuları takip etmekte, uygulanmasını

sağlamaktadır. Bölüm toplantıları ise fabrikalarda/bölmelerde çalışanların katılımıyla yapılan günlük işlerin, problemlerin, iyileştirmelerin vb. tartışılarak kararların alındığı toplantılardır.

İletişim Anketinin Hazırlanması ve Uygulanması: İletişim Anketi soruları Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından hazırlanmaktadır. İletişime yönelik yapılan faaliyetlerle ilgili, çalışanlarda oluşan algıyı ve iyileştirilmesi gereken konuları tespit etmek amacıyla uygun olarak anket soruları belirlenmekte; Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından her yıl anket yapılmadan önce gözden geçirilmektedir.

İletişim Anketi tüm personele bilgisayar ortamından gönderilmekte; her yılın ortasında yapılmakta; sonuçlar tüm personele portaldan duyurularak ilan edilmektedir. Sonucu düşük gelen anket maddeleri için Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulunda aksiyonlar planlanmakta, uygulama önerileri İnsan Kaynakları Müdürlüğüne iletilmektedir. Aksiyon planları yıllık bazda ilgili Mevcut Durum Analizi bünyesine aktarılarak Stratejik Plan ile Yıllık Plan ve Bütçe içinde faaliyetleri takip edilmektedir. İyileştirme planında kısa sürede sonuçlandırılacak olan iyileştirme faaliyetleri Mevcut Durum Analizi ve Stratejik Plandan önce İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından uygulamaya alınmaktadır.

Konu Bazlı Anketlerin Belirlenmesi ve Uygulanması: Yıllık yapılan İletişim Anketi ile Çalışan Memnuniyeti Anketi ve diğer beklenti alma araçlarından gelen bilgiler İnsan Kaynakları Kurulu ile Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulunda değerlendirilerek, hangi konularda çalışanlardan daha detaylı bilgi almak gerektiği belirlenmektedir. Çalışan Memnuniyeti Anketi ve İletişim Anketinin sonuçlarının alınmasıyla belirlenen bu konulara, Kurumsal İletişim Planında yer verilmektedir. Bu plan doğrultusunda konu bazlı anketler tasarlanmakta; anket sonuçları değerlendirilerek raporlanmakta ve Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu ile İnsan Kaynakları Kurulunda görüşülmektedir. Bu iki kurulda karara bağlanan konular yapısına bağlı olarak, ya uygulamaya alınmakta, ya süreç sahibi tarafından o yıl içinde uygulanmak üzere plana alınmakta, ya da stratejik değerlendirme/kaynak ihtiyacı varsa o yılın Mevcut Durum Analizine aktarılarak planlama sürecine girdi sağlanmaktadır.

Odak Grup Toplantılarının Belirlenmesi ve Uygulanması: Çalışan Memnuniyeti Anketi ve İletişim Anketi gibi tüm personele yapılan anket sonuçlarından, çalışanların iletişime yönelik algılamaları ile ilgili daha ayrıntılı bilgiye ulaşabilmek, yapılacak iyileştirmelerde çalışanların da katkısını sağlamak amacıyla Genel Müdür Yardımcılıkları bazında, örneklem yolu ile gruplar oluşturulmaktadır. Grupların katıldığı odak grup çalışmaları sonucu, iletişim ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması, Kurumsal İletişim Planında gerekli güncellemelerin yapılması ve uygulamaların gerçekleştirilmesine yönelik iyileştirmeler ve aksiyon planları ortaya çıkarılmaktadır. İhtiyaç halinde yapılacak odak grup çalışmalarından çıkan

iyileştirmeler ve aksiyon planlarının uygulanması, takibi ve görevlendirmeler Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu yetkisindedir. Yapılan toplantılarda, bu bağlamda yapılan faaliyetler gözden geçirilmekte, aksamaları önlemeye yönelik gerekli önlemler alınmaktadır.

Etik Kuralları Yönetmeliği: Petkim, hem SOCAR Türkiye Etik Kuralları Yönetmeliği, hem de Petkim Çalışan Etik Kuralları Yönetmeliği hükümlerini uygulamaktadır. Kurumun, özelleştirildikten sonra, 2009 yılında hazırladığı SOCAR Türkiye Etik Kuralları Yönetmeliğinin “Soru Sorma veya Sorun Rapor Etme Kaynakları” başlıklı maddesinde de aşağıdan yukarıya dikey kurumsal iletişim uygulamalarını görmek mümkündür. Yönetmeliğin ilgili maddesinde:

- Kurumun kurallarının ihlal edilmesi halinde sorumlu personelin bunu üst yönetime rapor etmesinin, kurumun düzeltilmesi gereken bir sorun olup olmadığını belirlemesi açısından kritik derecede önemli olduğu,
- Üst birime sorun bildiriminde bulunabilmek için çalışanın kendi menfaatinin ihlal edilmesini beklememesi gerektiği,
- Bildirimlerin etik@socar.com.tr’ye elektronik posta olarak gönderilmesi veya kurumun ihbar ve şikayet kutusuna kapalı zarf atılmak suretiyle de yapılabileceği,
- İhbar ve şikayet kutularının bildirimde bulunacak kişilerin kimliklerinin tespit edilmesinin mümkün olmayacağı uygun yerlere konulacağı ve ilgililer dışında bu kutuların içerisindeki belgelere kimsenin erişiminin mümkün olmayacağı,
- Bildirimlerin her zaman sözlü olarak da yapılabileceği; sözlü yapılan önemli bildirimlerin sorumlu birim ve personel tarafından tutanakla kayıt altına alınacağı,
- İhbar ve şikayet kutusunun, Uygunluk Departmanı tarafından her hafta Cuma günü kontrol edileceği, hususları yer almaktadır.

2.9.1.2.2. Yatay iletişim

Yatay iletişim, bir kurumda aynı seviyedeki çalışanların birbirleriyle, rutin faaliyetleri sırasında, üst kademeye başvurmadan kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim, bazı durumlarda dikey iletişim yoluyla verilen emir ve görevlerin daha iyi anlaşılmasına, kurum içinde dikey iletişimle çözülemeyen sorunların çözülmesine de katkı sağlamaktadır. Bir kurumda, planlama ve denetim fonksiyonu yerine getirilirken daha çok dikey iletişim kanalı kullanılırken, çalışanların yönlendirilmesi ve koordinasyonunda yatay iletişim daha etkili olmaktadır.

Petkim çalışanları birbirleriyle her zaman yatay iletişimde bulunabilmektedirler. Kurumun planlı ve sistemli olarak yönlendirdiği kurumsal yatay iletişim faaliyetlerini eğitim

sonuçlarının, tecrübelerin, bilgilerin paylaşımı şeklinde görmek mümkündür. Bu konu kurumun 2011 yılında geliştirdiği İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi başlıklı dokümanında “Sağlık, Emniyet, Çevre Eğitimleri” bölümünde, yazılı olarak aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

- Kurumda ödül alan iyileştirme ve ekip çalışmaları elektronik ortamda portaldan paylaşılmakta, aynı zamanda ekip üyelerince farklı ekiplere ve şirket çalışanlarına aktarılmaktadır.
- Kurumda maliyet düşürme konusunda yapılan çalışmaların sonuçları, raporları, sunumları elektronik ortamda paylaşılmaktadır.
- Dış kaynaklardan alınan eğitimlerden elde edilen cd, kitap, broşür gibi eğitim dokümanları kütüphane ortamında paylaşımına sunulmaktadır.
- Yapılan işlerin pekiştirilmesi, geliştirilmesi amacıyla dış eğitimcilerden alınan eğitimler, eğitime katılan tarafından, aynı işin yapıldığı diğer bölümlerdeki çalışanlara aktarılmaktadır.
- Çalışanların başından geçen, fark yaratan örnek olaylar doküman haline getirilerek, diğer çalışanlarla paylaşılmaktadır.
- Kurum içi güncel bilgiler, çalışanlara bilgi vermek ve çalışanlar arasında etkin iletişimi sağlamak amacıyla, fileserver/portal yoluyla çalışanlarla elektronik ortamda paylaşılmaktadır.

2.9.1.2.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir. Çapraz iletişim, farklı birimlerde benzer işleri yapan çalışanların, işleri nasıl yaptıkları konusunda bilgi ve tecrübe paylaşımına da imkan sağlamaktadır. Danışma kavramı da, dikey veya yatay iletişime göre, daha çok çapraz iletişimde ortaya çıkmaktadır.

Petkim, çapraz iletişimle ilgili düzenlemeleri “Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı” başlıklı yazılı dokümanda belirlemiştir. Yaklaşımın amacı, paydaşlarla ilişkilerin ve iletişimin etkin bir şekilde yönetilmesini, uygulanmasını, gözden geçirilmesini sağlamak için gerekli kanalları tanımlamak ve uygulama planlarını oluşturmak olarak ifade edilmektedir. Yaklaşım, Petkim’in tüm paydaşları (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, işbirlikleri ve toplum) ile olan her türlü iletişimini kapsamaktadır. Çalışanlara yönelik uygulamalar, 2011 yılında hazırlanmış olan İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımında daha detaylı olarak verilmektedir.

Paydaşlarla iletişim konusunda, kurumsal iletişim planının oluşturulmasından, üç ayda bir gözden geçirilmesinden, yılda bir varsa revizyon önerilerini İnsan Kaynakları Kuruluna sunmaktan ve sürecin bütün olarak gözden geçirilmesinden Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu; sürecin uygulanmasından ve gözden geçirilmesinden Kurumsal İletişim Yöneticiliği sorumludur.

Paydaşlarla İletişim: Korkut (2015), Petkim'in, paydaşları ile iletişim kanallarının en etkin şekliyle kurulması ve onların katılımının sağlanmasına büyük önem verdiğini; paydaşların duyarlılıklarını, değerlerini ve beklentilerini anlamaya çalıştığını; onların beklentilerini iş stratejilerine yansıttığını; karşılıklı fayda sağlamak üzere faaliyetlerini şekillendirdiğini; tüm paydaşlarla “sürdürülebilir gelecek için sorumluluk almak” değeri doğrultusunda adil, açık, şeffaf, güvenilir ve sorumlu ilişkiler kurmakta olduğunu ifade etmektedir.

Korkut (2015), kurumsal iletişim uygulamaları ile Petkim'in kurumsal politikalarını ve stratejik çıkarlarını desteklemenin yanında; kurumsal markalama, kamuoyu oluşturma, imaj oluşturma ve geliştirmeyi; kurum itibarı ve çalışanlarla ilişkileri yönetmeyi, dolayısıyla bir kurum kültürü oluşturmayı amaçladıklarını; paydaşlara yönelik iletişim faaliyetlerinin uygulanması amacıyla yapılan her türlü düzenlemede kurum değerlerini esas aldıklarını; açık, şeffaf, güvene dayalı politika ve prensipleri göz önünde bulundurduklarını belirtmektedir.

Kurumun tüm kurumsal iletişim faaliyetleri ve uygulamalarında, entegre bir yaklaşımla, tüm iç ve dış paydaşlar nezdinde etkin ve şeffaf iletişim ortamları oluşturularak; Petkim'in kamuoyu ve paydaşlar nezdinde var olan olumlu algı ve itibarını daha da kökleştirilmesi ve yeni araçlarla desteklenmesi hedeflenmektedir.

Paydaşlarla iletişim faaliyetlerinin değerlendirilmesi amacıyla İnsan Kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısının sponsorluğunda, İnsan Kaynakları Müdürünün başkanlık yaptığı ve kurumu temsilen ilgili kişilerin bulunduğu Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu oluşturulmuştur. 2010 yılı Temmuz ayında oluşturulan Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu, periyodik olarak toplanarak kurumsal iletişim faaliyetlerini gözden geçirmektedir.

Kurumsal İletişim Yöneticiliği, paydaş geri bildirimleri, kıyaslama-öğrenme çalışmaları neticesinde hazırladığı taslak Kurumsal İletişim Planını, Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu ile paylaşmakta; kurulda gözden geçirilen plan, sponsoru tarafından Genel Müdür ile paylaşılmaktadır. Genel Müdürün görüşleriyle son halini alan plan her yıla özel hazırlanmaktadır. Nihai halini alan plan uygulanmakta ve üç ayda bir Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından sonuçları izlenmektedir.

Her yıl gerçekleştirilen Kurum İtibarı ve Toplum Algı Araştırması ile paydaşlarla iletişim konusundaki algı ölçümlenmekte; Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu tarafından sonuçlara yönelik iyileştirme planları hazırlanmakta ve uygulanması takip edilmektedir.

Paydaşlarla İletişim Yönetilirken Uygulanan Kurallar: Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımında da belirtildiği üzere, paydaşlarla iletişimin yönetilmesi sırasında uygulanan kurallar da Petkim tarafından belirlenmiştir.

Petkim kamuyu bilgilendirme politikası, şirketin geçmiş performansını ve geleceğe ilişkin beklentilerini, temel muhasebe ilkeleri ve Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde, ilgili yasal hükümlere uygun olarak, pay sahipleri, yatırımcılar, sermaye piyasası uzmanları ve katılımcıları ile zamanında ve eşit bir biçimde paylaşarak, etkin ve açık bir iletişimi sürekli kılma esasına dayanmaktadır.

Kurum, ticari sır niteliği taşıyan bilgiler hariç olmak üzere, faaliyet ve stratejileriyle ilgili mevcut durum, risk ve fırsatların kamu ile paylaşılmasının, şirketin sermaye piyasası araçları açısından yararlı olacağı görüşünden hareket etmektedir.

Petkim, kamunun aydınlatılması konusunda Sermaye Piyasası Mevzuatına, Sermaye Piyasası Kurulu ile Borsa İstanbul düzenlemelerine uymakta; Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ilkelerin uygulanmasına azami dikkat göstermektedir.

Petkim Bilgilendirme Politikası, Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim İlkeleri ve aynı kurulun Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği doğrultusunda hazırlanmış olup tüm menfaat sahiplerine Petkim web sitesi aracılığı ile duyurulmuştur.

Kurum adına basına ve kamuoyuna açıklama yetkisi Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdüre aittir. Genel Müdür gerekli gördüğü durumlarda ilgili yöneticilere, “sadece iş alanları ile ilgili konularda” açıklama yapma yetkisi verebilmektedir. Çalışanların basına röportaj/demeç verme/tartışmaya girme gibi eylemlere yönelik her türlü tasarrufu Genel Müdürün önceden yazılı onayı alınarak gerçekleştirilmektedir.

Kurumun nam ve hesabına kamuoyuna yapılan her türlü açıklama ve bilgilendirmenin tam, doğru, anlaşılır, zamanında ve gerçekçi olmasına; hatalı, yanlış yönlendirmeye veya yanlış anlamaya yol açabilecek ifadeler içermemesine özel bir önem verilmekte; bu hassasiyet kurum itibarının en üst düzeyde sahiplenilmesi, gözetilmesi ile hayata geçirilmektedir.

Medya tarafından gelen tüm bilgi, röportaj, görüş istekleri, muhatabı tarafından Kurumsal İletişim Yöneticisi ile paylaşılmakta; bu sürecin takibi, yürütülmesi ve sonuçlarının alınması da yine Kurumsal İletişim Yöneticisine bırakılmaktadır. Bu tür taleplerin ne şekilde

ve kimler tarafından karşılanacağına ve yetkilendirme yapılacağına Genel Müdür karar vermektedir.

Şirkete ait gizlilik içeren teknik, finansal, ticari, organizasyonel tüm gizli bilgiler ve ticari sırları, hiçbir dış iletişim faaliyetini, yukarıda belirlenen dış iletişim konusunda yetkili yöneticiler veya yetkilendirilmiş çalışanlar da dahil olmak üzere hiçbir çalışan yazılı veya sözlü olarak paylaşmamakta ve ifşa edememektedir.

Kurum hakkında, finans ve sermaye piyasaları için önem taşıması muhtemel her türlü haber ve bilginin; gelir, gider, karlılık, fiyatlandırma, ciro, kurum hedefleri ve performansı benzeri ticari ve finansal tahmin ve sonuçları içeren bilgilerin paylaşılması sadece Petkim Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdüre aittir.

Dış iletişimde yukarıda belirlenen esaslar dahilinde yetkili yöneticiler veya yetkilendirilmiş çalışanlar da dahil olmak üzere tüm kurum çalışanları, rekabetin korunması hakkındaki yasal mevzuatlara uymak ve haksız rekabet oluşturabilecek beyan ve davranışlardan kaçınmakla, üçüncü şahıs ve kurumların kişilik ve ticari haklarına riayet etmekle, kişisel verilerin korunmasına özel bir önem göstermek ve bu konulardaki yasal düzenlemeleri ihlal etmemekle yükümlüdürler.

İnternet, pazarlama ve satış aktivitelerinden, müşteri ve iş ortaklarına bilgi paylaşımına dek geniş bir mecrada kurum işlerinin yürütülmesi için aktif olarak kullanılan bir araçtır. Tüm çalışanların internet üzerinden iletişim, yayın ve hizmetlerde, gerek yasal düzenlemelere ve gerekse başta Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı olmak üzere kurum politika ve yönetmeliklerine uymaları, özellikle kurumun itibarı ve ticari güvenliğinin korunması açısından önemli ve gerekli görülmektedir. Çalışanların ayrıca portalda da yer alan Etik Kurallara özenle uymaları beklenmektedir.

2.9.2. Petkim'in Kurum Kültürü Göstergeleri

Bu çalışmada, Schein (1984)'in, en dıştaki görünen ve gözlemlenebilen kültür öğelerinden başlayarak; görünmeyen ve gözlemlenemeyen ancak tüm kurum çalışanlarınca kabul edilen ve uyulan norm ve değerler ile temel inanç ve varsayımları kapsayan öğelere doğru sınıflandırdığı üç düzeyli kurum kültürü modeli esas alınmıştır. Bu model kapsamında, özelleştirme öncesi ve sonrasında Petkim'in kurum kültürü tipinin belirlenmesine çalışılmış ve kurumsal iletişim faaliyetlerinin, kurumun kültürel unsurlarının oluşumu ve değişimi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

2.9.2.1. Görünen ve Gözlemlenebilen Kültür Öğeleri

Bu başlık altındaki kültür öğeleri, dışarıdan bakıldığında Petkim'in nasıl görüldüğü ve algılandığına ilişkin olan; kurum, yönetimi ve çalışanları hakkında bilgi ve mesaj veren, anlamlı her türlü görünen unsuru içermektedir.

2.9.2.1.1. Fiziksel Yerleşim

Petkim'in binaları, tesis girişi, bahçe düzenlemesi, kurum sosyal tesisleri, güvenlik sistemleri, tanıtma ve yönlendirme levhaları kendine özgü, dışarıdan bakıldığında kurumun genel tertip ve düzenini yansıtan bir nitelik taşımaktadır.

Petkim bünyesindeki her fabrikanın ve ünitenin farklı yazı renginde, ancak aynı boyutlarda, bakımlı ve temiz bir tanıtım levhası mevcuttur.



Resim 2.5 Polivinil Klorür Fabrikası Levhası



Resim 2.6 Demineralize Su Ünitesi Tesisi Levhası



Resim 2.7 Etilen Fabrikası Levhası



Resim 2.8 Atık Giderme Ünitesi Levhası

Petkim'in üretim yaptığı fabrikalar bölgesi ile lojmanların da yer aldığı sosyal tesisler bölgesi birbirinden ayrı bölgelerde yer almaktadır. Korkut (2015), her iki alandaki yapıların çoğunluğunun özelleştirme öncesinden devir alınan yapılar olduğunu, ancak özelleştirildiği

yıl olan 2008 sonrası mevcutlara bakım ve onarımlar ve ilaveler yapılarak yeni ve daha temiz bir görünüme kavuşturulduğunu ifade etmektedir.

20 yıl Petkim'de Kimya Mühendisi olarak çalışmış olan Nurten Şenocak (2015), özelleştirmeden önce fabrikaların yeni olduğunu; her fabrikanın yurt dışı lisansla kurulduğunu; etilen fabrikasının İngiliz, aromatik ve ACN fabrikasının ABD, bazılarının da İtalyan, Japon ve Fransız lisansları ile kurulduğunu, hepsinin kamudayken dönemlerinin en iyisi olduğunu, ancak kamu kurumu iken dış görünüme ve büro malzemelerine para harcanmadığını, özelleştirilmeden önce taşıtlarının ve büro malzemelerinin en az 25 yıllık olduğunu; dolayısıyla Petkim'in görünen dış görünüşünün önceden eski ve yaşlı olduğunu, özelleştirildikten sonra hepsinin yenilendiğini ifade etmektedir.

1983 yılında Petkim'de üretim bölümünde Kimya Mühendisi olarak göreve başlayıp, daha sonra enerji bölümüne geçen ve şeflik, başmühendislik ve müdür yardımcılığı kadrosunda çalışan ve 2015 yılında emekli olan Sadi Şenocak (2015), Petkim'in her dönemde teknolojiyi iyi takip ettiğini, her yöneticinin buna önem verdiğini; güvenliğin özelleştirme öncesi de iyi olduğunu; ancak özelleştirildikten sonra dış görünüş, çevre ve teknik emniyetin daha da iyileştirildiğini ilave etmektedir.



Resim 2.9 Arge Merkezi Binası



Resim 2.10 Kriz Yönetim Merkezi Binası

2.9.2.1.2. Kurum Logosu ve Kurumsal Renkler

Aliğa'da kurulduğu 1985 yılından beri, 45 yıldır kullanılmakta olan kurum logosu, özelleştirilmesinden 2 yıl sonra, 2010 yılı Mart ayında değiştirilmiş; klasik bir görünümü olan ve özel bir anlamı olmayan eski logonun yerine, yenilenen kurumsal kimliğin ve dönüşümün en önemli ayağı olarak değerlendirilen yeni logo kullanılmaya başlanmıştır. Yeni logo Türk Patent Enstitüsünce 13.04.2011 tarihinde tescil edilmiştir.



Şekil 2.1 Petkim'in Özelleştirme Öncesi Logosu



Şekil 2.2 Petkim'in Özelleştirilme Sonrası Logosu

Kurumun renkleri, logosunda da yer alan yeşil, kırmızı, mavi ve siyahtan oluşan renk grubudur. Petkim Yaşam Dergisinin Temmuz 2010 tarihli 2.sayısında, yeni logonun, Petkim'in kurumsal kimliğindeki değişimi yansıtan, yönetim algılamasını çok daha iyi ifade edecek yeşil, kırmızı, mavi ve siyah renklerin yer aldığı "P" harfinden oluştuğu; yeşilin, çevreye ve gezegene saygıyı, kurumun huzur, barış ve işbirliği arzusunu; kırmızının, işe duyulan tutkuyu, dinamizmi, ataklığı ve çalışma enerjisini; mavinin, ciddiyeti, soğukkanlı duruşu, özgüveni ve yenilikçiliği; siyahın ise her şeyin başlangıcını ve yapılmakta olan işin temel noktasını, yani petrolü anlattığı belirtilmektedir.

2.9.2.1.3. Giyim Biçimleri

Petkim'den Emekli Yerli (2015), özelleştirme öncesinde Petkim'de yönetici personel için özel bir iş kıyafeti olmadığını, bunların günlük takım elbise ve kravatlı çalıştıklarını; diğer çalışanlara iş tulumu ve bot verildiğini, ancak denetim olmadığı için çalışanların bunları iş yerinde giymediği, işe günlük sivil kıyafetle geldiklerini ifade etmektedir.

Özelleştirme sonrası Petkim'de çalışanların birbirilerini kolay tanıyabilmeleri için Mühendis ve Teknikerlerin “Beyaz Yakalılar”, işçilerin de “Mavi Yakalılar” olarak ayrıldığı; iş yerinde kullandıkları kask şekil ve renkleri aynı olmakla birlikte, iş kıyafetlerinin birbirinden farklı renklerde düzenlenmiş olduğu; iş kıyafetlerinin iş yerinde giyilmesinin zorunlu olduğu anlaşılmıştır. Petkim'de halen beyaz yakalıların mevcut kıyafetleri belirgin gri renk ağırlıklı; mavi yakalıların kıyafetleri belirgin “lacivert” ağırlıklıdır.



Resim 2.11 Beyaz Yakalıların Mevcut Kıyafetleri



Resim 2.12 Mavi Yakalıların Mevcut Kıyafetleri

2.9.2.1.4. Yazılı Dokümanlar

Petkim, yazışmalarında logosunun yer aldığı, Türkçe ve İngilizce olarak ayrı ayrı hazırlanmış, tanıtım ifadelerinin yer aldığı antetli kağıtlar ve zarflar kullanmakta, bütün yazılı yayınlarında da logosuna mutlaka yer vermektedir.

PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.



Şekil 2.3 Kurumun, Logolu ve Yazı Antetli Yazışma Kağıdı



BİLGİLENDİRME POLİTİKASI

Doküman No: BY.FI-BF-00001
Revizyon No: 1
Sayfa: 1 / 9



POLİTİKALAR EL KİTABI

Doküman No: Y.S.GN-BF-POL02
Revizyon No: 4
Sayfa: 1 / 1

Şekil 2.4 Kurumun, Yazılı Doküman Örnekleri

Petkim, kuruluşunun 50.yılı olan 2015'e mahsus bir logo geliştirmiş, yıl boyunca yazışmalarında, afişlerde, davetiyelerde ve tanıtım etkinliklerinde bu yeni logoyu kullanmıştır. Yazışmalarda, kağıdın alt kısmında da adres bloğu yer almaktadır.



Şekil 2.5 Kurumun 50.Yıl Logosu ve Yazışmalarda Kullanılışı

SOCAR Türkiye Sağlık, Eğitim ve Çevre Altın Kuralları başlığı altında 10 kuralın yer aldığı yazılı doküman Petkim fabrika sahalarında, açık alanlarında, ofislerinde ve kuruma iş yapan yüklenici firmaların ofislerinde mutlaka yer almakta ve bütün çalışanlar tarafından mutlaka bilinmekte ve titizlikle uyulmaktadır. İş güvenliği kültürünün yerleşmesi ve işçi sağlığının korunmasına yönelik 10 kural şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Sor / Öğren / Katıl: Şüpheye düştüğünde mutlaka sor.
- 2- Kişisel Koruyucu Donanım: Daima işe en uygun kişisel koruyucu donanım kullan.
- 3- Risk Değerlendirmesi: İşe başlamadan önce tehlikelerin farkında olun.
- 4- Çalışma İzni: İşiniz için geçerli bir çalışma izni veya yetkinizin olduğundan emin olun.

5- Yüksekte Çalışmak: Yüksekten düşme tehlikesi olan yerlerde düşmeye karşı koruyucu kullanın.

6- Yük Kaldırma Operasyonları: Her kaldırma operasyonunda temel kurallara uyup tüm operasyonunuzu planlayın.

7- Kazı Çalışmaları: Kazı alanını önceden kontrol ederek olası tehlikeleri önleyin.

8- Düzen ve Temizlik: Çalışma alanınızı / alanımızı temiz ve düzenli tutalım.

9- Çalışmayı Durdurmak: Bütün emniyetsiz çalışma, eylem ve koşulları durdurun.

10- Yol Güvenliği: Aracınızı emniyetli kullanın ve yol güvenliği kurallarına uyun.

2.9.2.1.5. Törenler, Açılışlar, Tanıtımlar

Kurumun özelleştirildikten sonrası törenlerinin, açılış ve tanıtımlarının Kurumsal İletişim Yöneticiliği koordinesinde, etkinliğe uygun mekanda, uygun ses ve ışık ortamında, görsel ve sözlü olarak, etkili bir şekilde, profesyonelce gerçekleştirilmekte olduğu gözlemlenmiştir. Taşlıcalı (2015), etkinliklerde davetlilerle özel ilgilenildiğini, etkinlik sonunda hazırlanan yazılı ve görsel bilgilerin kurumun internet sitesinde, kurum yayınlarında ve yazılı basında kamuoyu ile paylaşıldığını belirtmektedir.

2.9.2.1.6. Kurum Yayınları

Petkim'in hem kurum çalışanlarına, hem kamuoyuna hem de paydaş ve müşterilerine yönelik yazılı yayınları mevcuttur.

2.9.2.1.6.1. Kitap

“Tarihi Özelleştirme-SOCAR’ın Enerjisi Petkim’e Cansuyu” adıyla yayınlanmış olan ve 8 bölümden oluşmuş olan kitap Petkim’in Türkiye’de ilk üniteleri İzmit-Yarımcı’da kurulduğu tarih olan 03.03.1965’ten Aliğa’daki tesislerin özelleştirildiği tarih olan 30.05.2008’e kadar geçen süreci anlatmaktadır.

Sadi Şenocak (2015), Petkim’in, özelleştirme öncesi de yayınlara önem verdiğini, çalışanların hazırlamış olduğu teknik çalışmaların kurum tarafından finanse edilerek kitap halinde bastırıldığını belirtmektedir.

2.9.2.1.6.2. Gazete, Dergi, Bülten ve Kataloglar

Petkim'in kurumsal iletişimin düzenlenmesine ve kurum kültürünün oluşturulmasına yönelik yazılı yayınlarının tamamının özelleştirme sonrası dönemde hazırlandığı ve yayımlandığı görülmüştür.

- Kurum içi iletişim amacıyla hazırlanan ve aylık yayınlanan, kurumsal faaliyet ve haberlerin yer aldığı, A4 boyutunda Petkim Ailem Dergisi mevcuttur. İlk sayısı 2011 yılı Ocak ayında yayınlanmış olan ve 2014 yılından itibaren de ulusal dergi formatına dönüştürülen Petkim Ailem Dergisi, işlediği konularla çalışanların ve paydaşların dikkatle takip ettiği ve merakla beklediği bir iletişim aracı durumundadır.

- Müşterilerine ve paydaşlarına yönelik kurumsal haber ve bilgilerin yer aldığı, ilk sayısını özelleştirme sonrası, 2012 yılında çıkaran, A4 boyutunda Petkim e-Bülteni'nin, Mayıs 2015'de 25.sayısı çıkarılmıştır.

- İlk sayısı yine özelleştirme tarihinden sonra, 2010 yılı Mart ayında yayınlanan Petkim Yaşam Dergisi, 2014 yılı Haziran ayından itibaren Petkim Vizyon adını alarak yayın hayatına devam etmektedir. Dergide özel ve büyük projelere ve bunlara ilişkin faaliyetlere yer verilmekte olup Mart 2015'de 13.sayısı yayınlamıştır.

- Müşterilere yönelik olarak özelleştirme sonrası hazırlanmış, sürekli güncellenen 41 sayfalık ürün katalogu mevcuttur.

- “Bilgilendirme Politikası” başlığı adı altında yayınlanmış olan ve özelleştirme sonrasında, 06.08.2009 tarihli yönetim kurulu kararı ile yürürlüğe giren, 9 sayfalık yazılı doküman, Petkim yönetiminin, kamuoyunu, bünyesinde faaliyet gösteren tüm birimler ve çalışanları ile danışmanlarının, yazılı ve sözlü iletişim yöntem ve araçlarını kullanarak tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde bilgilendirilmesinin yöntem ve amaçlarını belirlemektedir.

- Yine özelleştirme sonrası Politikalar El Kitabı adı altında hazırlanmış olan 21 sayfalık yazılı dokümanda kurumsal iletişim, müşteri ilişkileri, insan kaynakları, güvenlik, finansman, sürdürülebilirlik, bilgi, bilgi sistemleri ve güvenliği, yaratıcılık ve yenileşim politikaları gibi konular yer almaktadır.



Resim 2.13 2014 Yılı Faaliyet Raporu Kapağı



Resim 2.14 Petkim Vizyon Dergisi Kapağı

Petkim e-bülten

Mayıs 2015 Yıl: 3 Sayı: 25

Genel Müdür'ün Mesajı

Değerli Müşterilerimiz ve Paydaşlarımız,

Resim 2.15 Petkim E-bülten Birinci Sayfa

50
yıl
Petkim



Resim 2.16 Petkim Ailem Dergisi Arka ve Ön Kapağı



Resim 2.17 Petkim Ürün Katalogları Kapakları



Resim 2.18 Petkim Etik Kuralları Dokümanı Kapağı

2.9.2.1.6.3. Tanıtıcı Filmler, Müzikler, Jingleler

6 dakikalık Petkim kurumsal tanıtım video filmi, Petkim'in 50 yıllık tarihini anlatan 11,32 dakikalık "Petkim 50.yıl Belgeseli" videosu, Petkim'in 50.yılında (2015) hazırlanmış olan ve yıl boyunca tanıtım, toplantı ve temsillerde kullanılan 1 dakikalık "Petkim 50.yıl Jingle mp3" müziği, 10'ar saniyelik 5 adet reklam filmleri mevcuttur.

2.9.2.1.7. Çalışanlar Arasında Söylem-Hitap Biçimleri, Ritüeller

Kurum Kültürü hem müşterileri, hem iş arkadaşları ile iyi ilişkiler gerektirmektedir. Kişilerarası iyi ilişkiler tüm sonuçlara olumlu etki yapmaktadır.

Petkim çalışanlarının, iş arkadaşları ile herhangi bir siyasi düşünce hareketi ve işareti olmayacak şekilde selamlaşmakta oldukları gözlemlenmiştir. Hitap ifadeleri ilişkinin niteliği hakkında bilgi vermekte ve ilişkinin kalitesini belirlemektedir. Petkim'de faaliyeti olan, 3.200 üyesi bulunan Petrol-İş Sendikası Aliğa Şubesinin Başkanı ve aynı zamanda 26 yıllık Petkim çalışanı Ahmet Oktay (2015), Petkim yönetici ve çalışanlarının birbirine hitap ederken genelde karşısındaki insanın kişiliğine saygısızlığı, değersizliği çağrıştıran ya da bu hissi

doğurabilecek ifadeleri (lan, oğlum, kızım vb.) kullanmadığını; toplumca benimsenmiş hitap şekillerinin (Ali Bey, Selma Hanım vb.) kullanılmakta olduğunu belirtmektedir.

Oktay (2015), Petkim çalışanlarının dikkatli, dinamik, iletişime açık, kendine güvenen bir görüntü sergilemekte olduklarını; kurumun başarısı, daha iyi seviyelere gelmesi için samimiyetle çalıştıklarını; kurumun araç – gereçlerini koruduklarını ifade etmekte; Petkim'i de, genel olarak işini severek ve isteyerek yapan insanların çalıştığı bir kuruluş olarak tanımlamaktadır.

2.9.2.2. Norm ve Değerler

Normlar, doğru veya arzulanır davranışlara ilişkin grup üyelerinin paylaşılan inançlarını yansıtır. Normlar, onaylanan davranışlardır. Normlara uyan kişilerin çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, uymayanların ise tasvip edilmemesi beklenir.

Değerler, daha çok iyi ve kötü ayırımı ile ilgili olup belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçütlerdir. Değerler hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır nitelikte olduğunu belirten ortak ölçüt veya fikirlerdir.

Petkim, özelleştirme öncesi aksaklıkları da dikkate alarak, özelleştirme sonrası başarı için gerekli gördüğü ilke, standart, sorumlulukları ve hedeflerini belirlemiştir. Bunlar, daha geniş bir ifadeyle, başarı için işe, göreve, çalışmaya, standarda, denetime, kaliteye ve bu konulardaki amaç ve hedeflere dair doğruları, kuralları, beklentileri; bu ve benzer konulardaki olmazsa olmazları ve davranışlara yol gösteren genel ilkeleri; kurumun genel amaç ve hedefini; misyon ve vizyonunu; kurum içindeki sosyal kuralları, çalışma hayatı ve üretime ilişkin hassasiyetleri, görev ve sorumlulukları kapsamaktadır.

Kurum kültürü göstergelerinden olan norm ve değerler; üç grup halinde başarı kriterleri, yönetim anlayışı ve araçsal değerler başlıkları altında aşağıda incelenmiştir:

2.9.2.2.1. Başarı Kriterleri

Petkim, yasal ve kurumsal sorumluluk ve taahhütlerini zamanında ve tam olarak yerine getirmeyi; vizyonu, misyonu, amaçları ve belirlediği etik kurallara uymayı; müşteri ve çalışan memnuniyetini, kalite belgelerini başarı kriteri olarak görmektedir. Petkim, kurumsal başarı için gerekli gördüğü norm ve değerleri, etik kurallarını belirleyerek şekillendirmektedir. Kurum, Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği doğrultusunda, 08.10.2009 tarih ve 48/110 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile Etik Kurallar oluşturmuş ve 13 maddelik SOCAR Türkiye Etik Kuralları Yönetmeliği hazırlamıştır.

Korkut (2015), kurumun özelleştirilmesinden sonra, 2009 yılında hazırladıkları SOCAR Türkiye Etik Kurallarında öngörülen standartların, genelde minimum yasal zorunluluklardan daha yüksek olduğunu; belirledikleri ve özenle uyguladıkları etik kuralları sayesinde kurumsal değerlerini uygulayıp iş deneyimlerine katkı sağlayarak bunları bir adım daha öteye taşıdıklarını; iş ortakları, müşteriler, hükümetler ve diğer paydaşlarla iyi ilişkiler içinde olmalarının kendilerini başarıya götüren temel unsurlardan biri olduğunu; doğruluk, dürüstlük ve insanlara saygı çerçevesinde davranarak sağlıklı ilişkiler kurmanın temel felsefeleri olduğunu; şeffaflık, rüşvet ve yolsuzluğa sıfır toleransın öncelikli değerleri olduğunu, aksi yöndeki davranışların, kendilerine olan güvenin zedelenmesine, yaşamlarının ve işlerinin dayandığı kurumsal değerlerin ve itibarlarının sarsılmasına neden olacağını belirtmektedir.

SOCAR Türkiye Etik Kuralları Yönetmeliğinin “Temel İlke ve Hedeflerimiz” başlıklı 3.maddesinin açıklama kısmında, “Değerlerimiz, bizi bugün bulduğumuz noktaya getiren ve gelecekte gelmek istediğimiz noktayı tanımlayan ilkeler ve vizyonu kapsar. Bu kapsamda biz dürüstlük, doğruluk ve doğru olanı yapma mirasımızı sürdürmeye inanırız. İşimizi yapma yolumuzun, yaptığımız iş kadar önemli olduğuna inanıyoruz. Doğrulukla ve yüksek iş ahlakı standartlarıyla çalışmak, SOCAR Türkiye’nin mutlak iş yapma yöntemidir ve bu yöntemi benimsemek için bazı ilkelerin benimsenmesi büyük önem taşır” ifadeleri yer almaktadır.

Madde metninde de ilkeler;

- Profesyonel biçimde hareket etmek,
- Dürüst ve kanunlara uygun bir şekilde iş yapmak,
- Kendi itibarımızla beraber müşterilerimizin itibarını da korumak,
- İnsanlara ve çevreye saygılı olmak,
- Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmek,
- Birlikte çalışmak ve çalışma şeklimize dikkat etmek,
- Faaliyetlerimizin etik boyutlarını göz önünde bulundurmak,
- Rüşvet ve yolsuzluğa kesinlikle müsamaha göstermemek, şeklinde sıralanmaktadır.

Petkim Etik Kuralları, değerleri ve ilkeleri ile bütünlük içindedir. Şirketin temel davranış ilkelerini kapsamaktadır. Yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar her türlü ilişkilerinde, işlerinde bu değerlere uyarak, şirketin ve pay sahiplerinin itibarını en yüksek düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler ve şirket dışındaki kişilerin de bu ilkeleri benimsemesi için bu kurallar hazırlanmıştır. Petkim Etik Kurallarının ana başlıkları, yönetmelikte ifade edildiği şekliyle aşağıya çıkarılmıştır.

2.9.2.2.1.1. Dürüstlük ve Güvenilirlik

Tüm iş süreçlerinde doğruluk ve dürüstlüğün kurumun öncelikli değerlerinden olduğu; çalışanlarına, ortaklarına, pay sahiplerine, tedarikçilerine, rakiplerine, çevre, toplum ve insanlığa karşı güvenilir ve dürüst olmanın kurumun hedeflerinden olduğu hususları kurumun etik kuralları yönetmeliğinin ana fikridir.

Petkim'in, müşteriler ve tedarikçileriyle ilişkilerine de SOCAR Etik Kuralları Yönetmeliğinde yer vermiştir. Bu başlık altındaki 11.maddede:

- Müşterilerin veya tedarikçilerin yanlış yönlendirilmeyeceği, yanlış tanıtılmayacağı, aldatılmayacakları veya onlar üzerinden haksız çıkar sağlanılmayacağı,
- Tedarikçilerden alım ve müşterilere satış işlemlerinin kalite, fiyat, güvenilirlik, sürdürülebilirlik ve insan haklarına bağlılık gibi uygun hususlara dayanarak gerçekleştirileceği,
- Şirket adına mal ya da servis satın alırken tüm potansiyel tedarikçilere eşit ve dürüst davranılacağı,
- Tedarikçilere, onlarla ilişkinin kişisel iyilikler, hediyeler, hayır kurumlarına bağış gibi durumlardan etkilenebileceği anlamına gelen bir söz söylenmeyeceği,
- Bir işi almak ya da elde tutmak için hediye, eğlence veya yardım önerilmeyeceği,
- Şirketin tedarikçilerinin ürün ve tedariklerin üretim ve dağıtımında ve hizmetlerin sağlanması sırasında ilgili tüm yerel ve ulusal yasa, kural, düzenleme ve gerekliliklere uyulacağı,
- Müşteri, tedarikçi ve yüklenicilerin terörizm, para aklama ve ticari yasaklar, ihracat kontrolleri ve anti-boycot yasalarına ilişkin yasaklı taraf listelerinin dikkate alınarak seçileceği, hususları yer almaktadır.

2.9.2.2.1.2. Gizlilik ve Ticari Sırların Korunması

Petkim, önemli bilgi ve belgerin korunmasındaki hassasiyeti de başarı kriteri olarak görmektedir. Petkim çalışan etik kuralları belgesinde gizli ve özel bilgi ve dokümanların, ticari sırların, kamuya açıklanmamış mali ve diğer bilgilerin, çalışanların özlük haklarına ait bilgilerin ve üçüncü şahıslarla akdedilen “gizlilik anlaşmalarının” gizlilik ve ticari sırların korunması çerçevesinde değerlendirileceği ve bu bilgilerin korunmasına azami özen gösterileceği hususu yer almaktadır.

2.9.2.2.1.3. Çıkar Çatışması

Petkim, çıkar çatışmalarının öncelikle kurum lehine sonuçlandırılmasını; çalışanların da bu süreçte mağduriyet yaşamamasını başarı olarak görmektedir. Kurumun etik kuralları yönetmeliğinin 8.maddesinde Petkim çalışanlarının, potansiyel ya da gerçek çıkar çatışmasını kapsayacak ilişkiler ve durumlardan uzak durması; mevcut görevlerinden faydalanarak şahsi, ailevi veya yakınları vasıtası ile iş ilişkilerinde bulunduğu kişi veya kuruluşlardan kişisel çıkar sağlamaması gerektiği; Petkim'e ait her türlü bilgiyi ve belgeyi, "içerden öğrenenlerin" ticareti kapsamında kullanılmayacağı; borsa veya herhangi bir yolla çıkar elde edilemeyeceği; potansiyel bir çıkar çatışması durumunda yasal ve etik kuralların uygulanacağı hususları er almaktadır.

2.9.2.2.1.4. Sorumluluklar

Petkim, taahhüt ettiği sorumluluklarını yerine getirmeyi bir başarı kriteri olarak görmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın ekinde yer alan Socar Türkiye Etik Kuralları Yönetmeliğine ilave olarak hazırlanmış olan Petkim Çalışan Etik Kuralları başlıklı belgede (Petkim Çalışan Etik Kuralları, Petkim.com.tr), kurumun yasal sorumluluklarının yanı sıra, müşterilerine, kurum çalışanlarına, tedarikçilere, hissedarlarına, rakiplerine, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarına da yer verilmiş; kurumun bu sorumluluklarını da en iyi şekilde yerine getirmeye özen göstereceği vurgulanmıştır.

Petkim Çalışan Etik Kuralları başlıklı belgede, Petkim'in, yurt içi ve yurt dışındaki tüm faaliyetlerini, yerel ve uluslararası yasa ve mevzuatlara uyum içinde sürdüreceği; yasal düzenleyici kurum ve kuruluşlara doğru, tam ve anlaşılabilir bilgileri zamanında sunacağı; bu faaliyetlerini sürdürürken de her türlü kamu kurum ve kuruluşu, idari oluşum, sivil toplum kuruluşu ve siyasi partilere herhangi bir menfaat beklentisi olmaksızın tarafsız ve eşit mesafede duracağı; kurumun her türlü mali tablo ve raporlarının, ulusal ve uluslararası muhasebe ilkelerine uygun hazırlanacağı hususları yer almaktadır.

Sorumluklar başlığı altında Petkim'in müşteri memnuniyeti odaklı, müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerine en kısa sürede ve en doğru şekilde cevap veren bir anlayışla çalışacağı; müşterilerinin problemlerine hızlı ve kalıcı çözümler üreterek, müşterilerin kuruma duyduğu güveni en üst düzeye çıkarmaya çalışacakları; "en değerli varlığımız çalışanımızdır" sloganından hareketle; çalışanlarına eşit davranacağı; din, dil, ırk, cinsiyet ve etnik köken ayrımcılığı yapmayacağı; çalışanlarının, işinin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişime ayak uydurması, görev tatmininin yükseltilmesi, iş ortamında daha başarılı olmalarının sağlanması için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmayı amaçlayan eğitim

programlarını tespit ederek uygulayacağı; çalışanlarına güvenli ve en uygun çalışma ortamını sağlamaya özen göstereceği; istihdam ve çalışma hayatı ile ilgili yasal düzenlemelere uyacağı; Petkim'in hisse değerini artırmak için yönetilemez risklerden kaçınarak büyüme odaklı şirket stratejileri uygulanacağı; finansal disiplin ve hesap verebilirlik çerçevesinde hareket edeceği; şirketin kaynak ve varlıkları ile çalışma zamanını verimlilik ilkeleri ve tasarruf bilinciyle yöneteceği; ihtiyaç olması halinde hissedarlarına ve kamuya eşitlik ilkesi doğrultusunda, noksansız, eş zamanlı ve anlaşılabilir biçimde duyurular yapılacağı; tüm pay sahiplerinin bilgilere aynı zamanda ve eşit şekilde ulaşmasının sağlanacağı; mali tablolar, stratejiler ve potansiyel değer yaratacak projeler konusunda zamanında, doğru, tam ve anlaşılabilir bilgi verileceği hususları yer almaktadır.

Belgede ayrıca; tedarikçilere/müşterilere olan yükümlülüklerin zamanında yerine getirilmesi için azami özen gösterileceği; iş yapılan kişi ve kuruluşlar ile iş ortaklarının gizli bilgilerinin özenle korunacağı; rakipleri ve sektör şirketleriyle etkin bir şekilde, sadece yasal ve etik olan alanlarda rekabet edileceği; haksız rekabet yaratacak eylemlerden kaçınılacağı; haksız rekabete karşı yasal yollarla etkin bir şekilde mücadele edileceği vurgulanmaktadır.

Söz konusu belgede, Petkim'in çevre ile uyumlu üretim stratejileri kullanacağı; çevre ile ilgili evrensel standartlara ve hukuki düzenlemelere uyacağı; çevreci üretim teknolojileri kullanmayı ise bir maliyet unsuru olarak görmeyeceği; çalışanlarının kamu yararına olan her türlü hizmette aktif olarak yer almasını destekleyeceği; topluma karşı olan sosyal sorumluluklarına azami özen göstereceği; eğitim, spor, sağlık ve kültürel faaliyetlerde bulunacağı ve bu yöndeki faaliyetleri destekleyeceği hususları da yer almaktadır.

SOCAR Türkiye Etik Kuralları Yönetmeliğinin "Önce İnsan Hakları" başlıklı 4.maddesinde; kurumun insan haklarına değer vermekte ve faaliyetlerini Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinde ve Uluslararası Çalışma Teşkilatının temel sözleşmelerinde belirtilen insan haklarına saygılı şekilde yürütmekte olduğu; bu doğrultuda insan haklarını korumak için standartların belirlendiği ve tedarikçileri ile iş ortaklarının da bu standartlara uymasının beklenildiği vurgulanmaktadır.

Madde metninde;

- Örgütlenme ve toplu pazarlık özgürlüklerine izin verileceği,
- Çocuk işçi çalıştırılmayacağı,
- Zorla çalıştırmaya ve işgücünün kötüye kullanılmasına karşı oldukları,
- Ayrımcılık yapmayacakları,
- Çalışma saati, ücret ve hak yasalarına uyacakları,
- Güvenli ve sağlıklı bir işyeri kuracakları,

- Dışlama, yıldırma, saygısızlık, baskı ve mobingden arındırılmış bir çalışma ortamı sağlayacakları,
- Çevreyi koruyacakları kabul ve taahhüt edilmektedir.

2.9.2.2.1.5. Kalite Belgeleri

Petkim, Türkiye'deki kalite denetimi ve tescili konusunda yetkili kuruluş ve aynı zamanda The International Certification Network ortağı olan Türk Standartları Enstitüsü tarafından, belli kriterleri ve standartları yakalamış kurumlara verilen ve başarı kriteri olarak kabul edilen kalite belgelerini de özelleştirildikten sonra almıştır. Bu kapsamda Petkim;

- 17.12.2012 tarihinde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesini,
- 17.12.2012 tarihinde Çevre Yönetim Sistemi Belgesini,
- 25.12.2012 tarihinde Kalite Yönetim Sistemi Belgesini,
- 16.04.2013 tarihinde Enerji Yönetim Sistemi Belgesini,
- 21.10.2013 tarihinde Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesini,
- 23.09.2014 tarihinde Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesini almıştır.

01563



İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ
OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Partner of



TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ
bu belge ile

PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
PK.12 35801 ALIĞA -
İZMİR / TÜRKİYE

kuruluşunun TS 18001:2008 şartlarına uygun bir İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

Sistem Belgelendirme ve Komiteler Müdürü
System Certification and Committees Director



Mustafa ÖLÇER

Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı
Head of System Certification Center



Aykut KIRBAŞ

Bu belge, Türk Standartları Enstitüsü'nün kuruluşu hakkındaki 132 sayılı kanun uyarınca verilmiştir.
This certificate is issued in accordance with the Law No. 132 establishing Turkish Standards Institution.

TURKISH STANDARDS INSTITUTION
hereby certifies that the organization

PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
PK.12 35801 ALIĞA -
İZMİR/TÜRKİYE

has an OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEM which fulfills the requirements of the TS 18001:2008

Scope of the certificate is given in annex

Belge No /Certificate No	OY-668/10
Belge Tarihi / Date of Certificate	17.12.2012
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	17.12.2015
Revizyon Tarihi / Date of Revision	17.12.2012

Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlanıp sağlanmadığına göre belirlenir. This certificate is valid provided that compliance with the certification requirements is maintained.







Belge 2.1 17.12.2012 Tarihli İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi

01350

		ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE		Partner of 									
TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ bu belge ile PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK.12 35801 ALIAGA - İZMİR / TÜRKİYE kuruluşunun TS EN ISO 14001:2004 şartlarına uygun bir ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar. Belge kapsamı Ek'te verilmiştir Sistem Belgelendirme ve Komiteler Müdürü System Certification and Committees Director  Mustafa ÖLÇER		 TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ TURKISH STANDARDS INSTITUTION Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı Head of System Certification Center  Aykut KIRBAŞ		TURKISH STANDARDS INSTITUTION hereby certifies that the organization PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK.12 35801 ALIAGA - İZMİR / TÜRKİYE has an ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM which fulfills the requirements of the TS EN ISO 14001:2004 Scope of the certificate is given in annex <table border="1"> <tr> <td>Belge No /Certificate No</td> <td>CY-811719</td> </tr> <tr> <td>Belge Tarihi / Date of Certificate</td> <td>17.12.2012</td> </tr> <tr> <td>Geçerlilik Tarihi / Valid Until</td> <td>17.12.2015</td> </tr> <tr> <td>Revizyon Tarihi / Date of Revision</td> <td>17.12.2012</td> </tr> </table>		Belge No /Certificate No	CY-811719	Belge Tarihi / Date of Certificate	17.12.2012	Geçerlilik Tarihi / Valid Until	17.12.2015	Revizyon Tarihi / Date of Revision	17.12.2012
Belge No /Certificate No	CY-811719												
Belge Tarihi / Date of Certificate	17.12.2012												
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	17.12.2015												
Revizyon Tarihi / Date of Revision	17.12.2012												
Türk Standardları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAKK tarafından akredite edilmiştir. Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAKK.				Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlandığı sürece geçerlidir. This certificate is valid provided that compliance with the certification requirement is maintained.									

Belge 2.2 17.12.2012 Tarihli Çevre Yönetim Sistemi Belgesi

054

TSE		ENERJİ YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ ENERGY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE		Partner of 									
TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ bu belge ile PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK.12 35801 ALIAGA - İZMİR / TÜRKİYE Belge kapsamı Ek'te verilmiştir Sistem Belgelendirme ve Komiteler Müdürü System Certification and Committees Director  Mustafa ÖLÇER		 TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ TURKISH STANDARDS INSTITUTION Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı Head of System Certification Center  Aykut KIRBAŞ		TURKISH STANDARDS INSTITUTION hereby certifies that the organization PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK.12 35801 ALIAGA - İZMİR / TÜRKİYE Scope of the certificate is given in annex <table border="1"> <tr> <td>Belge No /Certificate No</td> <td>EYB-048/13</td> </tr> <tr> <td>Belge Tarihi / Date of Certificate</td> <td>16.04.2013</td> </tr> <tr> <td>Geçerlilik Tarihi / Valid Until</td> <td>16.04.2016</td> </tr> <tr> <td>Revizyon Tarihi / Date of Revision</td> <td>16.04.2013</td> </tr> </table>		Belge No /Certificate No	EYB-048/13	Belge Tarihi / Date of Certificate	16.04.2013	Geçerlilik Tarihi / Valid Until	16.04.2016	Revizyon Tarihi / Date of Revision	16.04.2013
Belge No /Certificate No	EYB-048/13												
Belge Tarihi / Date of Certificate	16.04.2013												
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	16.04.2016												
Revizyon Tarihi / Date of Revision	16.04.2013												
Bu belge, Türk Standardları Enstitüsü'nün kuruluşu hakkındaki 132 sayılı kanun uyarınca verilmiştir. This certificate is issued in accordance with the Law No. 132 establishing Turkish Standards Institution.				Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlandığı sürece geçerlidir. This certificate is valid provided that compliance with the certification requirement is maintained.									

Belge 2.3 16.04.2013 Tarihli Enerji Yönetim Sistemi Belgesi

 <p>TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ TS EN ISO 9001:2008 AS-0013-13</p>	<h2>KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ</h2> <h3>QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE</h3>	<p>Partner of</p> 										
<p>TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ bu belge ile</p> <p>PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK:12 35801 ALIAĞA - İZMİR / TÜRKİYE</p> <p>Kuruluşunun TS EN ISO 9001:2008 şartlarına uygun bir KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.</p> <p>Belge kapsamı Ek'te verilmiştir</p> <p><small>Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlanıp sağlanmadığına göre geçerlidir.</small></p>	 <p>TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ TURKISH STANDARDS INSTITUTION</p> <p>İzmir Belgelendirme Müdürü İzmir Certification Director</p> <p><i>Ömer EYYUPOĞLU</i></p> <p><small>Türk Standardları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir. Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.</small></p>	<p>TURKISH STANDARDS INSTITUTION hereby certifies that the organization</p> <p>PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK:12 35801 ALIAĞA - İZMİR / TÜRKİYE</p> <p>has a QUALITY MANAGEMENT SYSTEM which fulfills the requirements of the TS EN ISO 9001:2008</p> <p>Scope of the certificate is given in annex</p> <table border="1"> <tr> <td>Belge No / Certificate No</td> <td>KY-251-43/KG-96/10-R</td> </tr> <tr> <td>Belge Tarihi / Date of Certificate</td> <td>25.12.2012</td> </tr> <tr> <td>Geçerlilik Tarihi / Valid Until</td> <td>25.12.2015</td> </tr> <tr> <td>Revizyon Tarihi / Date of Revision</td> <td>24.02.2015</td> </tr> <tr> <td>Bu Belge Tarihi / Initial Certification Date</td> <td>01.07.1998</td> </tr> </table> <p><small>This certificate is valid provided that compliance with the certification requirement is maintained.</small></p>	Belge No / Certificate No	KY-251-43/KG-96/10-R	Belge Tarihi / Date of Certificate	25.12.2012	Geçerlilik Tarihi / Valid Until	25.12.2015	Revizyon Tarihi / Date of Revision	24.02.2015	Bu Belge Tarihi / Initial Certification Date	01.07.1998
Belge No / Certificate No	KY-251-43/KG-96/10-R											
Belge Tarihi / Date of Certificate	25.12.2012											
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	25.12.2015											
Revizyon Tarihi / Date of Revision	24.02.2015											
Bu Belge Tarihi / Initial Certification Date	01.07.1998											
<p>350203201501361871</p>												

Belge 2.4 25.12.2012 Tarihinde Kalite Yönetim Sistemi Belgesi

0173

	<h2>MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ</h2> <h3>CUSTOMER SATISFACTION MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE</h3>	<p>Partner of</p> 								
<p>TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ bu belge ile</p> <p>PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK:12 35801 ALIAĞA - İZMİR / TÜRKİYE</p> <p>Belge kapsamı Ek'te verilmiştir</p> <p><small>Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlanıp sağlanmadığına göre geçerlidir.</small></p>	 <p>TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ TURKISH STANDARDS INSTITUTION</p> <p>Ankara Belgelendirme Müdürü Ankara Certification Director</p> <p><i>Ayhan TÜRKEL</i></p> <p><small>Bu belge, Türk Standardları Enstitüsü'nün kuruluşu hakkındaki 132 sayılı kanun uyarınca verilmiştir. This certificate is issued in accordance with the Law No. 132 establishing Turkish Standards Institution.</small></p>	<p>TURKISH STANDARDS INSTITUTION hereby certifies that the organization</p> <p>PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. PK:12 35801 ALIAĞA - İZMİR / TÜRKİYE</p> <p>Scope of the certificate is given in annex</p> <table border="1"> <tr> <td>Belge No / Certificate No</td> <td>MY-99/13</td> </tr> <tr> <td>Belge Tarihi / Date of Certificate</td> <td>21.10.2013</td> </tr> <tr> <td>Geçerlilik Tarihi / Valid Until</td> <td>21.10.2016</td> </tr> <tr> <td>Revizyon Tarihi / Date of Revision</td> <td>21.10.2013</td> </tr> </table> <p><small>This certificate is valid provided that compliance with the certification requirement is maintained.</small></p>	Belge No / Certificate No	MY-99/13	Belge Tarihi / Date of Certificate	21.10.2013	Geçerlilik Tarihi / Valid Until	21.10.2016	Revizyon Tarihi / Date of Revision	21.10.2013
Belge No / Certificate No	MY-99/13									
Belge Tarihi / Date of Certificate	21.10.2013									
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	21.10.2016									
Revizyon Tarihi / Date of Revision	21.10.2013									
<p>082310201303370657</p>										

Belge 2.5 21.10.2013 Tarihli Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi



Belge 2.6 23.09.2014 Tarihli Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi

2.9.2.2.2. Yönetim Anlayışı

Türkiye'nin en büyük petrokimya sanayi kuruluşu olan Petkim, vizyonunun en önemli unsurlarını şeffaflık, hesap verebilirlik, ortaklarına ve paydaşlarına karşı sorumluluk, kamuoyunu doğru, noksansız ve zamanında bilgilendirme olarak belirlemiştir. Bu unsurlar, yönetim, iletişim, danışma ve etkileşim kavramlarının birleşmesinden oluşan yönetişim anlayışı ile de uyumaktadır. Petkim'in, çalışanların iş süreçlerine, yeniliklere ilişkin fikir ve tavsiyelerinden yararlanmayı amaçlayan fikrimce uygulamasını, çalışan ve müşteri memnuniyeti anketlerini, konu bazlı anketleri, iletişim anketini, ihbar ve şikayet kutularını yönetişim kapsamında yapılan uygulamalar olarak kabul etmek mümkündür.

İş hedeflerine ve rekabet şartlarına uyumda bu unsurları "olmazsa olmaz" olarak gören Petkim, Kurumsal İletişim Politikasını da, EFQM mükemmellik modeli kapsamında ve belirlenen esaslar üzerinden yürütmektedir.

EFQM (European Foundation for Quality Management) mükemmellik modeli, bir kurumda sürdürülebilir mükemmelliği sağlamayı amaçlayan bir yönetim modelidir. Model, yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığını ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar (kalder.org).

Petkim'in yönetim anlayışında hem görevlere hem de çalışanlara yönelim anlayışı hakimdir. İşe uygun, nitelikli çalışan istihdamı kurumun önceliklerindedir. Korkut (2016),

Petkim'de özelleştirme öncesinde işçi alımlarında sınav yapılmadığını ve işe uygunluk kriterlerinin aranmadığını, ancak özelleştirme sonrası kurumun işe alma ve başarı kriterlerinde, çalışma kurallarında yeni düzenlemelerin ve değişimin yaşandığını, işçi alımlarında mülakat yapıldığını ve işe uygunluk kriterlerinin mutlaka arandığını belirtmektedir.

Nurten Şenocak (2015), Petkim'in özelleştirme öncesi dünyaya çok açık olmadığını, yurt dışı gezilerinin teknik ihtiyaçtan ziyade bir ulufe gibi algılandığını; işçi alımlarında ahabap çavuş ilişkisi olduğunu belirtmekte; kendiliğinden iş yapma kültürünün zayıf olduğunu, iş yapmak için Ankara'dan Özelleştirme İdaresinden talimat beklendiğini, özelleştirme sonrası ise kurumun dışa açıldığını, kendiliğinden iş yapar duruma geldiğini, işçi alımlarında ve yurt dışı gezilerde teknik ve idari ihtiyaçların gereklerine göre hareket edilmeye başlandığını ilave etmektedir.

Sadi Şenocak (2015), özelleştirmeden önce yönetimde kurumsal bir yapının ve yazılı kuralların tam oluşturulamadığını, teknik kısımda başlangıçtan beri kurumsallık ve bir kurum kültürünün var olduğunu, ancak idari kısımda kişisel tercih ve kararların ön plana çıktığını, kurumun işleyişinde şeffaflık olmadığını; ancak özelleştirmeden önceki son 4 yılda Petkim'de yeni atanan genel müdürle birlikte yönetim anlayışının olumlu yönde değiştiğini, yeniden yapılanma döneminin başladığını, bunun özelleştirme sonrasında daha iyi düzeye getirildiğini, kurumsallığın ön plana çıktığını, Milli Prodüktivite Merkezi ile anlaşarak sürekli eğitimler düzenlendiğini, çalışmayan ve verimli olmayan personelin kurumdan uzaklaştırıldığını, bunun da çalışan personelin ödüllendirilmesi manasına geldiğini belirtmekte; bu değişim sürecinin kurumun yöneticilerinin kapasite, yaklaşım, ufuk ve gayretlerinin önemli olduğunu gösterdiğini; kurum yöneticilerinin kapasite ve yaklaşımlarının kurumsal iletişimi, kurum kültürünü ve verimliliği de etkilediğini vurgulamaktadır.

Petkim'de faaliyeti olan Petrol-İş Sendikası Aliğa Şube Başkan Yardımcısı ve 16 yıllık Petkim çalışanı Mevlüt Çınar (2015), özelleştirilen Petkim'de kamu kurumu niteliğinden özel sektör kuruluşu niteliğine geçişin çok sert olmadığını; özel sektör kuruluşu olma ve yerel-siyasi müdahalelerden etkilenmeyecek şekilde kurumsallaşma sürecinin aşamalı ve istikrarlı bir şekilde halen devam ettiğini belirtmektedir.

Genel Müdür Korkut (2016), özelleştirme sonrasında Petkim'in profesyonelce yönetildiğini, kurumda kaliteye, iş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda yüksek standartlara ulaşılmasına önem verdiklerini; 1996 yılında ISO 9001 Kalite Güvence Sistem Belgesini alınmış olduğunu, özelleştirmeden sonra, 2009 yılında, çevre ile ilgili uygulamaların ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine göre, İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili uygulamaların TS

18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemine göre gözden geçirerek Kalite Yönetim Sistemine entegre olduklarını; sonuçta kalite, çevre ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının tümünü kapsayan Entegre Yönetim Sistemini kurduklarını ifade etmektedir.

Petkim, özelleştirme sonrasında Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ilkelerini de kapsayan Entegre Yönetim Sistemi Politikası geliştirmiştir. Petkim’de tüm görev tanımları, talimatlar, yönetmelikler ve iş süreçleri Petkim Doküman Yönetim Sisteminde (QDMS: Quality Document Management System) çalışanların kullanımına sunulmuştur.

2.9.2.2.2.1. Entegre Yönetim Sistemi Politikası

Genel Müdür Korkut (2015), Petkim olarak, vizyon, misyon, ilke ve değerleri doğrultusunda oluşturdukları Entegre Yönetim Sistemi ile yasal gerekler doğrultusunda hareket etmeyi, paydaşların güvenini kazanmayı ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmayı amaçladıklarını belirterek, bu amaç doğrultusunda;

- Faaliyetlerinde iş sağlığı ve güvenliğini sağlamaya ve iş kazalarını önlemeye yönelik sistemler geliştirmeyi,
- Doğal çevreyi korumaya odaklanarak insana ve çevreye saygılı olmayı,
- Atıkları azaltmayı, geri dönüşüm oranını artırmayı, doğal kaynakların kullanımını azaltmayı,
- Enerjiyi verimli kullanmayı, yenilenebilir enerji kaynaklarının enerji kullanımındaki payını artırmayı,
- Bilginin güvenliğini sağlamayı ve bu kapsamdaki faaliyetleri yapmayı,
- Sağlık-emniyet-çevre konularında komşu tesisler, yetkili merciler ve yerel yönetimler ile oluşturulacak işbirliklerini artırmayı,
- Müşteri odaklı bir firma olarak, müşteri beklentilerini karşılamada sürekliliği sağlamayı ve müşteri şikayetlerini etkin olarak ele almayı,
- Teknolojik gelişmeleri takip etmeyi, ürün/proseslerinde tasarım ve geliştirme çalışmaları yapmayı,
- Acil durumlara müdahale edebilecek şekilde yapılanmayı,
- Uygulamalarında paydaşlarına karşı şeffaf olmayı,
- Çalışanlarındaki farkındalığı artırarak yönetime ve kaliteye dair standartların (ISO 9001, ISO 14001, TS 18000, ISO 50001, TS ISO 10002, ISO 27001) gereklerini tüm çalışanlarının katılımı ile uygulamayı ve sürekli geliştirmeyi taahhüt ettiklerini beyan etmektedir.

Petkim, 2013 yılında ISO 50001 Enerji Yönetim ve ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemlerinin kurulmasının ardından, 2014 yılında da TS ISO/ IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemini kurarak Entegre Yönetim Sistemi kapsamını genişletmiştir.

2.9.2.2.2.2. Bilgi, Bilgi Sistemleri ve Güvenliği Yönetimi Politikası

Kurumun internet sitesinde (Bilgi, Bilgi Sistemleri ve Güvenliği Politikası, petkim.com.tr) Bilgi, Bilgi Sistemleri ve Güvenliği Yönetimi Politikası ile ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlar yer almaktadır.

- Bilgi Yönetim Yapısı, şirketin her kademesinde yer alan liderlerinin etkili ve zamanında karar almalarını sağlamak amacıyla bilgiyi toplar, sınıflandırır, ilgilileri ile paylaşır ve bilginin güvenliği sağlanır.
- Bilgi ve Bilgi Sistemleri, yenileşimi sağlamak ve yeni çalışma tarzlarını oluşturmak amacıyla kullanılır.
- Bilgiler, elektronik veya basılı ortamda saklanır, yetkilendirilmiş kişilerle paylaşılır ve yedeklenir.
 - Elektronik sistemler entegre bir şekilde çalıştırılarak verilerin bütünselliği sağlanır.
 - Kullanılan sistemlerin güncelliği takip edilir ve güncellemeler zamanında yapılır.
 - Teknolojik gelişmelerin etkin bir şekilde takibi yapılarak, kullanılan sistemler ve donanımlar teknolojik gelişmelere paralel olarak yenilenir.
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye erişimleri için ihtiyaç duyduğu sistem ve donanım ihtiyaçları temin edilir.
 - Dış paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgiye erişimleri sağlanır.
 - Çalışanlar, görev ve sorumluluklarına uygun olarak yetkilendirilir ve bilgiye erişimleri sağlanır.
- Bilgi ve Bilgi Sistemlerinin gizlilik, bütünsellik ve erişebilirliği yönetiminin her aşamasında dikkate alınır. Bilgi ihlalleri zamanında ele alınır.
 - Acil durumlar için, farklı senaryolar için farklı planlar oluşturularak beklenmeyen durumlar için önlemler alınır.
 - Bilginin güvenliğini sağlamak için güncel sistemler, uygulamalar ve ekipmanlar kullanılır.
 - Yasa ve diğer hukuki düzenlemeler sistemlere yansıtılarak, sistemler yasalara uygun hale getirilir.

2.9.2.2.3. Araçsal Değerler

Petkim, yenilik yapma, müşteri odaklılık ve maliyetleri azaltma konularında da gerekli çalışmaları yapmaktadır.

2.9.2.2.3.1. Müşteri İlişkileri (Satış ve Pazarlama) Politikası

Müşteri İlişkileri Politikasının temelinde, Petkim'in varoluş nedeni olan müşterilerine "Değer Katmak" yer almaktadır. Genel Müdür Korkut (2015), bu hedefi gerçekleştirme doğrultusunda, müşteri ilişkilerinde aşağıda belirtilen konulara öncelik ve önem verdiklerini ifade etmektedir.

- Şirketin sektörde "Tek Yerli Üretici" olma yetkinliği ile müşterilerine tedarik güvenliği ve teknik destek sağlamak,
- Pazar payını arttırmak ve ürün yelpazesini genişleterek müşterilerinin taleplerini karşılamak için ithalat yapmak,
- Tanıtım ve iletişim etkinliğini artırma kapsamında; müşteri ziyaretleri, bölge toplantıları, yurtiçi ve yurtdışı kongre, sempozyum ve fuarlara katılarak çeşitli iletişim araçları ile müşterilerini bilgilendirmek,
- Satış operasyon etkinliğini arttırmak için yeni finansal araçlar geliştirmek; rekabetçi fiyat politikası izlemek; müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılamak; müşteri bilgi sistemi ile operasyonel işlemleri etkinleştirmek,
- Müşterileri arasında şeffaf, dengeli, güvene dayalı, objektif, gizlilik prensipleri çerçevesinde, cevap ve hesap verebilir şekilde ilişki kurmak; performans sistemi ile müşterileri arasında haksız rekabete yol açmamak,
- Sürdürülebilirlik politikası çerçevesinde, ulusal/uluslararası standartlar ve çevre mevzuatına uygun ürün üretmek, tedarik etmek, müşterileri bilgilendirmek,
- Müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini ölçmek ve karşılamak amacıyla başta müşteri memnuniyet araştırmaları olmak üzere çeşitli kanallardan alınan geribildirimleri diğer paydaş beklentileriyle dengeleyerek karşılamak,
- Müşterilerin fabrikasına ürün teslimi ve tüketimin yoğun olduğu bölgelerde depolar açarak, müşterilere daha yakın/etkin lojistik destek sağlamak,
- Sanayici müşterilerin taleplerini öncelikli ve doğrudan karşılamak,
- Yurt içinde tüketimi olmayan ve/veya talebin yetersiz olduğu ürünleri ihraç etmek,
- Müşteri şikayetlerini bir iyileştirme fırsatı görerek, müşterilerin memnuniyetini sağlayacak şekilde şikayetleri çözümlenmek.

2.9.2.2.3.2. Müşteri Bölge Toplantıları ve Fuarlar

Petkim, düzenlediği müşteri bölge toplantılarının yanısıra ambalajdan plastiğe tüm müşterilerine ulaşabileceği sektörel fuarlara da önem vermektedir.

Korkut (2016), Petkim'in, piyasadaki varlığını ve müşterileriyle ilişkilerini güçlendirmek için sektörel toplantılar, fuarlar, bölge toplantıları ve müşteri ziyareti etkinliklerini, özelleştirildiği 2008 yılından itibaren artırarak sürdürdüğünü; piyasanın nabzını daha yakından izlemek için özellikle her yılın ikinci yarısından sonra teknik müşteri ziyaretlerine ağırlık vermekte olduğunu ifade etmektedir.

Petkim, müşteriye daha yakın olmak ve ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için lojistik hizmetleri 2014 yılında daha da etkinleştirmiştir. Hammadde olarak önemli oranda tedarik sağlanan ambalaj sektörünün buluşma ortamı 21. Uluslararası Ambalaj Endüstrisi Fuarı ve Türk Plastik Sektörünün uluslararası buluşma noktası 24. PlastEurasia İstanbul 2014 Fuarındaki stantta müşterileri ve fuar ziyaretçileri ile buluşan Petkim, mevcut ve potansiyel müşterileri ile daha sıkı işbirliği içinde olma stratejisine paralel olarak hız kazanan bölge toplantılarını sürdürmüştür.

Korkut (2015), 2014 yılı içinde Gaziantep, Adana, Bursa, İzmir ve Konya'da yoğun katılımı gerçekleştirilen Petkim Bölge Toplantılarının ardından, yılın son buluşmasını Ankara'da gerçekleştirildiğini; ayrıca müşterilerin Petkim'e daha kolay ulaşmalarını sağlamak amacıyla kurulan Petkim Müşteri İletişim Hattının aktif olarak kullanılmakta olduğunu; Petkim'in müşteri odaklı satış ve pazarlama politikalarının ödülü olarak, 2013 yılında ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesini aldığını belirtmektedir.

2.9.2.3. Temel İnanç ve Varsayımları

Kurum kültürünün üçüncü düzeyi olan temel inanç ve varsayımlar ifade edilmesi, görünmesi ve ölçülmesi zor olan soyut kavramlar; insan ilişkileri ve kurumsal iletişime dair temel varsayımlar, personelden beklentiler ve rollerdir. Daha geniş bir ifade ile temel inanç ve varsayımlar, hem kurumsal bütünleşme hem de kurum-çevre ilişkilerine yönelik olan, kurumsal değerlerin de oluşmasında temel rol oynayan algı ve itibar yönetimi; risk üstlenme; dış dünyayı algılama biçimi; statü algısı; yönetici-çalışan, kıdemli-kıdemsiz, birey-grup ilişkilerini kapsayan güç-otorite ilişkileri; ortaklaşa davranışçılık-aidiyet duygusu; cinsiyet algısı; zaman algısı gibi konuları kapsamaktadır.

2.9.2.3.1. Algı ve İtibar Yönetimi

Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımının 6.maddesinde, Petkim'in algı ve itibar yönetimi konusundaki ilkelerine yer verilmiştir. Belirtilen yaklaşımın ifadesi ile; sürekli değişim ve gelişim perspektifi içinde kurum itibarını ve toplumdaki algısını en üst düzeyde tutmayı amaçlayan Petkim, bu sürecin yönetimine de büyük önem vermektedir. Bu amaçla müşterilerini, tedarikçilerini, çalışanlarını ve tüm paydaşlarını “kurumsal itibarın değişmez bir parçası” olarak görmektedir. Petkim, bu stratejisini destekleyen kurumsal algı ve itibar yönetimini doğru ve güvenilir iletişim politikaları ile sürdürmektedir.

Son yıllarda öne çıkan ve “Algılar gerçektir, çünkü insanlar onlara inanırlar” klişesi ile tanımlanan algı ve itibar yönetiminde Petkim, kendisini sürekli sorgulayan bir strateji benimsemiştir. Bu amaçla kurumun toplumdaki algısını araştırma, ölçme, değerlendirme ve bu süreçlerin sonucundan somut iş sonuçları çıkarma esasına dayanan süreçler titizlikle takip edilmekte ve uygulanmaktadır. Mükemmellik süreçlerinin değişmez bir parçası da olan kurumsal algı ve itibar yönetimi, Petkim Genel Müdürünün liderliğinde, Kurumsal İletişim Yöneticiliği odaklı olmak üzere, Sürdürülebilirlik Kurulu tarafından yönetilmekte ve izlenmektedir.

Hedef kitesinde oluşan ya da oluşabilecek olumlu ya da olumsuz algının, kurumun stratejik çıkarları doğrultusunda yönetilmesi, bu süreçlerin doğru bilgi ve dokümanlarla desteklenmesi, güvenilir olması; olası krizlere karşı süratle aktif hale getirilecek senaryoların hazırlanması, yaratıcı ve dikkat çeken sosyal projelerin araştırılarak şirket içinde paylaşılması ve uygulanması kurumsal algı ve itibar yönetiminin temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Korkut (2016), Petkim'in çalışanları, paydaşları, müşterileri, tedarikçileri ve içinde bulunduğu toplum nezdinde; iyi yönetilen, verimli çalışan, zamanı ve hammaddeyi israf etmeyen, insan kaynağını atıl bırakmayan, işe göre personel istihdam eden, çalışanlarına ve müşterilerine önem veren, teknolojiyi iyi kullanan, çevreye duyarlı, sosyal sorumluluğun gereklerini en iyi şekilde yerine getiren, ülke ekonomisi için vazgeçilemez bir kurum olarak tanınmayı amaçladıklarını ve özelleştirmeden sonra gerçekleştirdikleri uygulamalarla da bu algıyı üst seviyeye çıkardıklarını ifade etmektedir.

Sendika Şube Başkan Yardımcısı Çınar (2015), Petkim'in hem özelleştirme öncesi hem de sonrasında alanında itibarlı ve güvenilen tek kuruluş olduğunu, ürettiği malların satışı konusunda herhangi bir sorunun olmadığını, kurumun hiçbir zaman zarar etmediğini, özelleştirme öncesinde iyi yönetilemediği için özelleştirme kapsamına alındığını ifade etmektedir. Nurten Şenocak (2015), Petkim'in özelleştirmeden önce klasik bir kamu işletmesi olmadığını, güçlü ve güvenilir bir kültüre sahip olduğunu, bu durumu özelleştirme sonrası da

devam ettirdiğini belirtmekte; Sadi Şenocak (2015) da, Petkim'in özelleştirme öncesinde de Türkiye'de alanında tek kurum olduğundan personelinin tayine tabi olmadığını, çalışanlara Petkim'in içinde lojman verildiğini, tesislerde her türlü sosyal imkanın da mevcut olduğunu, bu sebeple kurumun çalışanlarca yüksek oranda tercih edilen bir kurum olduğunu, dolayısıyla özelleştirmeden önce de güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Aynı konuda Yerli (2015), özelleştirildiği tarihten sonra yapılan çalışmalar ve uygulamalar sonucu Petkim'in, kamuoyu nezdinde her geçen gün başarısını artıran bir kurum olarak algılandığını, özelleştirmeden önceki döneme oranla daha olumlu bir durum sergilediğini belirtmektedir.

2.9.2.3.2. Ortaklaşa Davranışçılık-Aidiyet Duygusu

Korkut (2016), Petkim olarak, sürdürülebilir mükemmelliği sağlamak amacıyla projelerini, hedeflerini ve başarılarını çalışanları, paydaşları ve toplumla paylaşmayı ilke edindiklerini; bu kapsamda, EFQM Mükemmellik Modelini, Petkim'in misyonunu gerçekleştirerek vizyonuna ulaşmasına yardımcı olan bir yönetim yaklaşımı olarak kabul ettiklerini ve bunu kurum kültürünün önemli bir parçası saydıklarını belirtmektedir. Korkut (2016)'un ifadesi ile; öncelikle kurumun tüm yöneticileri, kurumun değerlerine bağlı bir tutum ve davranış sergileyerek iş süreçlerini modele uygun ve başarılı bir şekilde hayata geçirmekte, sistemi sürekli yaşayan bir şekilde ayakta tutabilmek için çalışanlara örnek olmaktadır. Mükemmellik kavramının hem sektörde hem de sektör dışında diğer tüm kuruluşlarda uygulanması için bu konuda yapılan zirve/kongrelere Petkim Yöneticileri konuşmacı olarak katılmakta, röportajlar yoluyla mesajlarını iletmekte, iç ortakları ile paylaşmakta, kurum internet sitesi vasıtasıyla modele dair farkındalığın artırılmasını hedeflemektedirler.

Petrol-İş Sendikası Aliğa Şube Başkan Yardımcısı Mevlüt Çınar (2015), Petkim çalışanlarının kurumda yerleşik kurallar, alınan eğitimler, kurum yönetiminin olumlu tutum ve davranışları sonucu kurumlarını daha çok benimsediklerini, daha samimi ve huzurlu çalıştıklarını; kurumu kendi malları gibi gördüklerini; kendilerine ve görüşlerine değer verildiğinde, sorunları ile ilgilenildiğinde de işlerini daha çok severek ve isteyerek yaptıklarını ifade etmektedir. Nurten Şenocak (2015) da, özelleştirme öncesinde de Petkim'de çalışmanın bir ayrıcalık olarak algılandığını, esnaf nezdinde bir güven unsuru olduğunu belirtmektedir.

Korkut (2016), Petkim'in çalışanlarının, işinin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişime ayak uydurması, görev tatmininin yükseltilmesi, iş ortamında daha başarılı olmalarının sağlanması için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarını tespit ederek, uyguladıklarını; çalışanlarına güvenli ve en

uygun çalışma ortamını sağlamaya özen gösterdiklerini; işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili konularda son derece titiz olduklarını, bu konuda istihdam ve çalışma hayatı ile ilgili yasal düzenlemelere uyduklarını belirtmektedir.

Petkim'den Emekli Yerli (2015), özelleştirmeden önce Petkim'de zaman zaman iş kazalarının yaşandığını; özelleştirmeden sonra alınan tedbirler, yapılan eğitimler ve kontroller sonucu çalışanların daha bilinçli hale geldiğini ve son yıllarda ciddi bir iş kazasının yaşanmadığını, bu durumun da çalışanların kuruma ve yöneticilerine güvenlerini, aidiyet duygusunu ve işlerine bağlılıklarını artırdığını belirtmektedir.

2.9.2.3.3. Zaman Algısı

Korkut (2015), Petkim'de zamanın ve hayatın kesintisiz aktığını; üç vardiya halinde, her gün 24 üretimin yapıldığını belirtmekte; Petkim'de hiçbir üretim bileşenin ve kaynağın israf edilmediğini, bu kapsamda zamanın da israf edilmediğini; işlerin planlanan sürede bitirildiğini; müşterilere teslimatların zamanında yapıldığını, çalışanların belirlenen vakitlerde işe başladıkları ve paydos ettiklerini; çalışanların izin kullanmalarını özendirdiklerini ve dinlendirildiklerini ifade etmektedir.

2.9.2.3.4. Cinsiyet Algısı

15 Aralık 2015 tarihi itibarıyla Petkim'in 2.512 çalışanının ancak %4,77'sine tekabül eden 120'si kadındır. Kurum yöneticilerince, kadın çalışanların toplam çalışanlara oranının her dönemde ortalama %5 olduğu ifade edilmiştir. Korkut (2016), Petkim'de yapılan işlerin doğası gereği ağırlıklı olarak beden gücünü gerektirdiğinden çalışanların çoğunluğunun erkek olduğunu; kadınların ağırlıklı olarak teknik yönetim, kontrol ve büro işlerinde çalıştığını belirtmekte; Petkim'in, "en değerli varlığımız çalışmamızdır" sloganından hareketle; çalışanlarına eşit davrandığını; cinsiyet, din, dil, ırk ve etnik köken ayrımcılığı yapmadığını ilave etmektedir.

Petkim Etik Kuralları Yönetmeliğinde de, Petkim'in çalışanlarına eşit davrandığı; çalışanların işinin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişime ayak uydurması, görev tatmininin yükseltilmesi, iş ortamında daha başarılı olmalarının sağlanması için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarını tespit ederek uyguladığı; çalışanlarına güvenli ve en uygun çalışma ortamını sağlamaya özen gösterdiği; istihdam ve çalışma hayatı ile ilgili yasal düzenlemelere uyduğu hususları yer almaktadır.

2.9.2.3.5. Statü Algısı; Yönetici -Çalışan, Kıdemli-Kıdemsiz, Birey-Grup İlişkileri

Korkut (2016), Petkim'de yöneticilerle çalışanlar arasında sürekli ancak seviyeli ve saygılı bir iletişim olduğunu; herkesin statüsünü ve bu statünün görev ve sorumluluklarını bildiğini ve bunun gereğini yaptığını ifade etmektedir.

Taşlıcalı (2015), Petkim Akademisinin çalışanların tecrübe ve bilgilerinin artırılmasına yönelik eğitim programlarının yanısıra, kıdemli çalışanların da, Petkim'de yeni işe başlayan çalışanlara, işe ilişkin bilgi ve tecrübelerini aktardığını belirtmektedir.

Petkim çalışanlarının hem tek tek birey, hem de grup olarak dikkatli, dinamik, iletişime açık, kendine güvenen, yardımlaşma ve dayanışma içindeki bireyler görüntüsü sergilemekte olduklarını ifade eden Okyay (2015), Petkim'i de, işini severek ve isteyerek yapan insanların çalıştığı bir kuruluş olarak tanımlamaktadır.

Petkim'in mevcut yönetim anlayışının, özelleştirme öncesinde hakim olan bürokratik yapıya oranla, yönetim ilkelerine uygun olduğunu söylemek mümkündür. Kurumda, yöneticiler dahil tüm çalışanlar görevlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu şekilde yürütmekte; aralarındaki ilişkilerde karşılıklı saygı, güven ve işbirliği anlayışını esas almaktadırlar. Kurumun saygın imajının korunması ve geliştirilmesi için tüm çalışanlar üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye azami gayret göstermekte; bu çerçevede, kişisel hal ve davranışlarının, kanunlar ve genel ahlak kuralları çerçevesinde olmasına özen göstermektedirler.

2.9.2.4. Diğer Kurum Kültürü Göstergeleri

Bu gruptaki kurum kültürü göstergeleri Petkim'in gerçekleştirdiği sponsorluk ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini, sosyal hizmetleri kapsamaktadır. Petkim'in gerek özelleştirmeden önceki dönemde gerekse özelleştirildikten sonraki dönemde eğitim, sağlık, spor, çevre ve ağaçlandırma konularındaki sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirdiği görülmektedir.

2.9.2.4.1. Petkim Kurumsal Sponsorluk ve Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Petkim, birbirinden farklı alanlarda sosyal sorumluluk çalışmalarına destek vermektedir. Eğitimden, çevre ve ağaçlandırma faaliyetlerine kadar uzanan geniş bir yelpazedeki işbirlikleri çalışanlar tarafından da desteklenmektedir.

Petkim'de faaliyeti olan Petrol İş Sendikası Aliğa Şubesi Başkan Yardımcısı Menderes Akdağ (2015), özelleştirme sonrasında bazı sosyal imkanların ve faaliyetlerin israfına sebep olduğu değerlendirilerek kurum yönetimince sınırlandırıldığını, bu kapsamda lojmanlar bölgesindeki üç lokalden ikisinin, açık hava tiyatrosunun ve Çayağzı bölgesindeki plajın

kapatıldığını belirtmektedir. Sadi Şenocak (2015) da özelleştirme öncesinde çalışanlara sağlanan bazı sosyal hakların, etkinliklerimn sınırlandırıldığını; Petkim'in bu konuda daha cömert olması gerektiğini ifade etmektedir.

Petkim, kurumsal olarak, bizzat uyguladığı veya destek verdiği sosyal sorumluluk projeleri ile, içinde bulunduğu topluma ve çevreye karşı duyarlılığını, vefasını en üst seviyede, samimiyetle göstermektedir. Bu da, Petkim'in çevreye ve toplumsal ihtiyaçlara duyarlı, sosyal yardımlaşma ve dayanışmayı ve eğitimi destekleyen kurum olarak nitelendirilmesine; toplumun kurum hakkındaki olumlu değerlendirmelerinin artmasına ve çalışanların aidiyet duygusunun güçlenmesine temel teşkil eden kurum kültürünün oluşumuna ve pekiştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Korkut (2015), Petkim'in sürdürülebilirlik politikası ve içinde bulunduğu toplumdan alınan beklentiler doğrultusunda, Sürdürülebilirlik Kurulu tarafından kurumsal sorumluluk proje alanlarının belirlendiğini ve önceliklendirildiğini; kurulduğundan beri içinde bulunduğu topluma çeşitli sponsorluklar, sosyal faaliyetler ve sosyal sorumluluk projeleri ile katkılar yapmakta olduğunu belirtmektedir.

Şirkette SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği doğrultusunda Yönetim Kurulu Kararı ile etik kurallar oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuştur. Kurumun kültürünü de yansıtan, hedeflediği sosyal sorumluklarını da içeren söz konusu etik kurallara ayrıntılı olarak şirket web sitesinden (Petkim Çalışan Etik Kuralları, www.petkim.com.tr) ulaşılmaktadır.

Petkim'in kurumsal sponsorluk ve sosyal sorumluluk faaliyetleri de, diğer etkinliklerde olduğu gibi, tamamlanmasını takiben dönemsel olarak Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu toplantısında değerlendirilmekte, gerekirse bir sonraki etkinliğe dair iyileştirme planı hazırlanmaktadır.

Korkut (2015), Petkim'in; eğitime, çevreye, doğaya ve insan sağlığına yaptığı yatırımları hiçbir zaman maliyet unsuru olarak görmediğini; bu yatırımları şirket kültürünün, vizyonunun ve rekabetçi yapısının vazgeçilmez unsuru olduğunu beyan etmektedir. Kurumun internet sitesinde de (Sosyal Sorumluluk, petkim.com.tr) ayrıntılı olarak yer verilen, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları aşağıda açıklanmıştır:

2.9.2.4.1.1. Eğitime Destek

Petkim; kurulduğu günden beri eğitime okul yaptırarak destek vermektedir. Tam 50 yıl önce Kocaeli Yarımca'da ilk Petkim fabrikaları kurulurken, kamuda sosyal devlet anlayışının ilk örneklerinden biri olarak lojman ve okul da proje kapsamındaydı. Petkim'in üretim

yolculuğu o ilk günden bu yana çalışanına, bölge insanına karşı sosyal sorumluluk bilinciyle devam etmiştir.

İlk Petkim Okulu da İzmit'te kurulmuştur. Yarımca Kompleksinde gerek şirket mensuplarının gerekse çevre sakinlerinin çocuklarının eğitim ihtiyacını karşılamak üzere ilkokul ve ortaokul binası inşa edilmiş; lojman sahası içinde 1970 yılında inşaatı tamamlanan ve Avrupa okulları örnek alınarak planlanan tek katlı ve 13 derslikli okul, fabrikalar faaliyete geçerken eğitime başlamıştır. Bu okul bölgenin eğitim ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalınca, 4 milyon dolarlık harcamayla bir başka arazide inşa edilen yeni binasına taşınmıştır. Halen Körfez ilçesindeki Petkim İlköğretim Okulunda yaklaşık 1.300 öğrenci 44 derslikte eğitim görmektedir. Okul öncesi eğitimin de verildiği yeni binada 170 kişilik konferans salonu, 300 kişilik spor salonu bulunmaktadır. Artık Kocaeli bölgesiyle ilgisi kalmasa da, Petkim adını taşıyan okulu orada yaşamaktadır.

2.9.2.4.1.1.1. İzmir'de Petkim Okulları

Şirket, Yarımca'dan sonra İzmir Aliğa'da ikinci Petrokimya Kompleksi ile büyüdüğü dönemde eğitime desteğini artırmış; Aliğa Kompleksi içinde inşa edilen Petkim İlköğretim Okulu ve Gazi İlköğretim Okulunun yanı sıra, TED Aliğa Koleji de şirket mensuplarının çocuklarına eğitim vermeye başlamıştır. Ayrıca Aliğa ilçe merkezindeki Petrokimya İlköğretim Okulu ve Karşıyaka İlçesi Yamanlar Semtindeki Petkim Latife Hanım İlköğretim Okulu bölge halkına armağan edilmiştir.

2.9.2.4.1.1.2. Adana'da Petkim Okulu

Özelleştirme sonucu Pekim'de başlayan SOCAR dönemi, sosyal sorumluluk projelerine de yansırken, bir anlamda Türkiye ile Azerbaycan arasında eğitim köprüsü kurulmuştur. 2008'de Petkim'i devralarak Türkiye'de yatırım atağına geçen SOCAR, o tarihten itibaren önemli okul projelerine de imza atmıştır. Azerbaycan petrol şirketi SOCAR, Adana bölgesinde rafineri kurma projesine yönelik çalışmalar sırasında, "Adana Ceyhan Haydar Aliyev Endüstri Meslek Lisesi" adıyla, Adana'da, Kasım 2008'de açılan 16 derslikte 480 öğrenci eğitimi gördüğü bir okul yaptırmıştır.

2.9.2.4.1.1.3. Büyük Projelerin Kavşak Noktası Kars'a Eğitim Desteği

Türkiye'nin Kafkasya'ya açılan kapısı Kars, Azerbaycan-Türkiye ilişkilerinde özel bir konumda yer almaktadır. Azerbaycan-Gürcistan-Türkiye arasındaki boru hatları ve demiryolu projelerinin geçiş noktası olan Kars, aslında bölgenin ortak kültürlerini de buluşturmaktadır.

Nitekim iki ülke arasındaki dostluk ve işbirliği ilişkileri bu kentte eğitime de yansımış; Mayıs 2011’de temeli atılan Kars Haydar Aliyev Teknik Endüstri Meslek Lisesi, Aralık 2013’te tamamlanarak eğitime açılmıştır. SOCAR tarafından 10 milyon dolarlık harcamayla inşa edilen 600 öğrenci kapasiteli okulda; 32 derslikli ana bina, 200 kişilik yurt binası, 200 kişilik kapalı spor salonu ve 2 bağımsız atölye bulunmaktadır.

2.9.2.4.1.1.4. Ankara'da Petkim Okulu

Ankara Batıkent’te, Haydar Aliyev Parkı’nın bulunduğu sokağa ve aynı sokaktaki ilköğretim okuluna 2006 yılında Azerbaycan’ın kurucu liderinin adı verilmiştir. SOCAR, 3 milyon 950 bin dolarlık harcamayla bu okulu revizyondan geçirmiş; iki binadan oluşan okulun B bloğu tümüyle yenilenmiş; teknik incelemeler sonucunda depreme dayanıksız olduğu ortaya çıkan A Blok ise yıkılıp yeniden inşa edilmiştir. Bu çalışmalar sırasında okulun spor salonu da yenilenmiştir. Okul donanımında ileri teknoloji kullanılarak, Milli Eğitim Bakanlığının da desteğiyle akıllı tahta sistemine geçilmiş; 4+4+4 eğitim sistemiyle birlikte hem ilkokul hem ortaokul olarak eğitim veren binada derslik sayısı da artırılmış ve öğrenci kapasitesi 1.400’den 1.800’e çıkarılmıştır. Sınıflardaki tüm eşya ve malzemeler yenilenirken, okulun mevcut malzemeleri ise çevre okullara dağıtılmıştır. Yenimahalle’deki Haydar Aliyev Ortaokulu, Aralık 2012’de düzenlenen törenle yeniden eğitim öğretime açılmıştır.

2.9.2.4.1.1.5. Aliğa’da Üniversite Gibi Lise

SOCAR’ın destek verdiği en iddialı eğitim kurumu ise Petkim yakınlarında Aliğa’da kurulan, üniversite kampüsü görünümündeki Heydar Aliyev Teknik ve Endüstri Meslek Lisesidir. Star Rafinerisi ile aynı gün, 25 Ekim 2011’de temeli atılan Haydar Aliyev Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, 270 günlük rekor sürede tamamlanarak 2012-2013 döneminde eğitimin hizmetine girmiştir. 10 milyon dolarlık harcamayla, 22 dönüm arazide inşa edilen lisede 720 öğrenci eğitim görmektedir. 30 derslikli okul; 216 kişilik modern pansiyonu, 300 kişilik konferans salonu, elektrik ve kimya atölyeleri, spor salonu ve ortak kullanım alanlarıyla en son teknolojik yeniliklerle donatılmış bir kampüs niteliği taşımaktadır. Sanayi bölgesinin merkezinde yer alan lisede, “iş içinde eğitim, eğitim içinde iş” felsefesiyle öğrencilere pratik yapma imkanı verilmektedir. Bu liseden başarıyla mezun olan gençlerin çoğu, Petkim ile SOCAR Türkiye bünyesindeki şirketlerde ve bölgedeki diğer sanayi kuruluşlarında çok kolay çalışma imkanı bulabileceklerdir. Sanayide en çok ihtiyaç duyulan nitelikli ara işgücünü karşılamada önemli bir işlevi yerine getirmesi beklenen okulda Azerbaycanlı öğrenciler de eğitim görmektedir.

Petkim tarafından okula, Kimya Laboratuvarı, Elektrik ve Makine Atölyelerinin bulunacağı yeni bir ek bina yaptırılacaktır. 2.5 Milyon TL'ye mal olması beklenen ek bina yatırımının 2017 yılı içinde hizmete açılması planlanmaktadır. Beş yıldızlı otel konforuna ve üniversite kampüs yapısına sahip Heydar Aliyev Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, İzmir İli Aliğa İlçesinin yanı sıra Türkiye'nin en güzel okulu olarak, Türkiye-Azerbaycan kardeşliğinin en önemli simgelerinden biri konumundadır.

2.9.2.4.1.1.6. Eğitime Araç-Gereç, Teknik Donanım Desteği

Petkim, üniversite-sanayi işbirliği kapsamında bölgedeki üniversitelere, bilimsel kuruluşlara, meslek liselerine malzeme, araç-gereç ve teknik donanım desteği de sağlamaktadır. Meslek liselerine ve üniversite öğrencilerine, fabrikalarda ve idari birimlerde staj fırsatı verilmekte; her yıl ortalama 350 öğrencinin yararlandığı uygulama kapsamında, şirketin engin tecrübeye sahip usta öğreticilerinin birikimlerinden faydalanmaları, teorik bilgileri uygulamalı eğitimle güçlendirmeleri teşvik edilmektedir. Bunun yanında, Ege Üniversitesi ile 2005 yılında imzalanan protokol gereğince, Ege Meslek Yüksekokulu Plastik ve Kimya Bölümü laboratuvarlarına cihaz ve teknik donanım desteği sağlanmaktadır.

2.9.2.4.1.2. Çevre Politikası

Petkim'in, özelleştirildikten sonra havayı, denizi, toprağı kirletmemek için her türlü tedbiri aldığı ve gerekli iyileştirme ve yatırımları gerçekleştirdiği görülmektedir. Petkim'den Emekli Yerli (2015), Petkim'in özelleştirilmesinden önceki yıllarda fabrika bacalarından çıkan yoğun ve kirli dumanların Aliğa İlçesinin üzerinde siyah bir bulut oluşturarak havayı solunmaz hale getirdiğini, özelleştirildikten hemen sonra kurumun aldığı tedbirlerle bacalara filtre takıldığını ve kirliliğe yol açan siyah dumanların yok olduğunu belirtmektedir.

Korkut (2015), çok üretmenin, kaliteli üretmenin, kar elde etmenin, ihracat yapmanın, cari açığı azaltmanın, büyümenin, zenginleşmenin hepsinin insan, toplum, memleket için olduğunu; ancak üretirken doğayı, havayı, suyu, toprağı tüketmemek, gelecek nesillere kötü bir miras bırakmak gerektiğini vurgulamaktadır.

Son 13 yılda çevre yatırımlarına 210 milyon doların üzerinde kaynak aktaran Petkim'in, ısı gücü yüksek bacaları, 2011 yılından bugüne 7 gün 24 saat Çevre ve Şehircilik Bakanlığının online denetimine açık bulunmaktadır.

Bu noktada Petkim'in duruşunun çok net olduğunu; Petrokimya gibi çevresel açıdan riskli endüstriyel proseslere rağmen, "kirli üretim"den uzak durma politikasını benimsediklerini beyan eden Korkut (2015), attığı her adımda doğa dostu şirket kimliğini ön

plana çıkardıklarını; bu anlayışı, yasal sorumlulukları yerine getirmenin de ötesinde, Petkim'in Kurum Kültürü haline getirdiklerini ve bunu gönüllü olarak yaptıklarını ilave etmektedir.

Petkim'de Çevre Yönetimi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemini kapsayan “Entegre Yönetim Sistemi” temelinde yürütülmektedir. Korkut (2016), şirket olarak insana ve çevreye saygılı olmayı, geri dönüşüm oranını artırmayı, doğal kaynakların kullanımını azaltmayı, enerjiyi verimli kullanırken yenilenebilir enerji kaynaklarının payını artırmayı taahhüt ettiklerini belirtmektedir. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ise her faaliyet alanı için özel olarak belirlenmiş “Bireysel Hedef Kartları”nda yer alan göstergelerle izlenmektedir. Bununla birlikte, Petkim'in 1993 yılından itibaren Türkiye Kimya Sanayicileri Derneğinin koordinasyonunda uygulamaya konulmuş olan Üçlü Sorumluluk Programı (ResponsibleCare) üyeliği de bulunmaktadır.

Korkut (2016)'un ifadesi ile, Petkim sadece üretime odaklanan değil, ortak hareket ederek kıyaslamalar yapan paylaşımcı bir kuruluş özelliğini de taşımaktadır. Şirket, Avrupa Birliğinin “Entegre Kirlilik Önleme ve Kontrol Direktifi'nin (Integrated Pollution Prevention and Control: IPPC) Türkiye'de uygulanması amacıyla, Çevre ve Orman Bakanlığının organizasyonu ve Hollanda Hükümetinin desteğiyle, Türkiye'de 6 Ocak 2011 tarihinden beri çalışmalarına başlanan projeye pilot tesis olarak destek vererek, dikkat çekici bir çalışmaya imza atmıştır. Ayrıca UNEP/MAP ve Çevre ve Orman Bakanlığının koordinatörlüğünde, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Deniz Bilimleri Enstitüsü ve Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz Bilimleri ve Teknoloji Enstitüsü tarafından, 2009-2011 yıllarında ortaklaşa yürütülen Akdeniz ve Ege kıyılarında kirliliğin tespiti ve izlenmesine yönelik “MED-POL Projesi”ne de katılmıştır. Bu proje kapsamında, Aliğa Kompleksinde arıtma suyunun deşarj edildiği noktada anlık ölçümler yapılarak ve bu noktadan alınan örnekler test edilerek kıyılarda kirlilik durumu izlenmiştir.

Bu anlamda Petkim'in destek verdiği bir başka uluslararası çalışma ise, Birleşmiş Milletler/UNEP ile Çevre ve Orman Bakanlığının işbirliği sonucu 2006 yılında başlatılan PRTR Projesidir (Pollutant Release and Transfer Register: Kirlilik Salınım ve Taşınım Kaydı) Bu proje ile Türkiye'de sanayi tesislerinin kullandıkları kimyasallara dayanarak kirliliğin takip edilmesine yönelik bir sistem oluşturulması amaçlanmıştır. Petkim saha partneri olarak bu projeye dahil olmuştur.

Dünyanın en kapsamlı ve prestijli çevre hareketlerinden biri olarak kabul edilen “Karbon Saydamlık Projesi (CDP)”ne Türkiye'de ilk destek veren şirketlerden biri de Petkim olmuştur. 2010 yılında Türkiye'de Sabancı Üniversitesinin girişimleri ile başlatılan Karbon

Saydamlık Projesi kapsamında, İstanbul Borsasında işlem gören BİST-50 endeksine dahil 50 şirket, karbon salımlarını ve iklim değişikliğiyle ilgili politikalarını açıklamaya davet edilmiş; bu davete olumlu cevap veren Petkim, kapsamlı çalışmalar sonucunda sera gazı salım miktarlarını kurumsal yatırımcıların bilgisine sunmuştur.

Korkut (2015), çevresel etkilerin önlenmesinde en önemli unsurun risklerin belirlenmesi ve planlanması olduğunu; şirkette 1998 yılında Çevresel Risk Yöneticiliği Biriminin kurulmasıyla sistematik hale getirilen çalışmaların, çevre mevzuatına uygunluğunun takibi, atık yönetimi, emisyonların önlenmesi, deniz kirliliğinin kontrolü, kimyasal envanterin oluşturulması ve şirket bünyesinde çevre kültürü geliştirilmesi temelinde yürütülmekte olduğunu belirtmektedir. Petkim’de kullanılan, depolanan ve üretilen kimyasalların envanteri çıkarılarak, Çevre ve Orman Bakanlığının yazılım portalındaki Kimyasal Madde Envanter Bildirim Sistemi ile Seveso Bildirim Sistemine kaydedilmiştir. Şirketin ürünlerine ait tüm güvenlik bilgi formları mevcut mevzuata göre revize edilerek, Türkçe ve İngilizce olarak müşterilere ve ilgili kurumlara ulaştırılmaktadır. Entegre Yönetim Sistemi kapsamında risk değerlendirme tabloları kullanılarak, tüm çalışma alanlarının tehlikeleri çevresel boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Ayrıca oluşması muhtemel çevre senaryoları, her fabrikada mevcut Acil Müdahale Planlarına ilave edilmiştir.

2.9.2.4.1.2.1. Karbon Saydamlık Projesi

2010 yılında Karbon Saydamlık Projesine (Carbon Disclosure Project-CDP) dâhil olan Petkim, 2014 yılı Kasım ayında, Borsa İstanbul bünyesinde Sürdürülebilirlik Endeksine katılan 15 şirketten biri olmuştur. CDP projesi kapsamında sera gazı emisyonlarının yönetimi konusunda aktif olarak çalışan Petkim, çevre süreçlerine verdiği önemle, tamamıyla gönüllülük esasına dayanan bu projeyi, çevreye duyarlı kurum kültürünü de yerleştirmek amacıyla, hassasiyetle sürdürmektedir.

2.9.2.4.1.2.2. Temiz Su, Temiz Hava, Temiz Toprak

Korkut (2016), 1984 yılından beri su temini ve atık su arıtmada ciddi bir deneyime sahip olan Petkim’in, bu birikimini su yönetiminde avantaja dönüştürdüğünü; tesislerden çıkan atık suyun, mevcut sistemde arıtıldıktan sonra, mevzuata uygun olarak denize deşarj edildiğini belirtmektedir. Emisyon izni alınması kapsamında; 2009 ve 2010 yıllarında akredite bir kuruma, Petkim’de hava kalitesini etkilemesi muhtemel tüm emisyon kaynaklarında ölçüm yaptırılmış; Mart 2011’de Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından Petkim’e “A Sınıfı Emisyon İzni” verilmiştir. Petkim’de iç izleme kapsamında belirlenmiş programa göre, baca

gazı emisyonu ve ortam havası ölçümlerine süreklilik kazandırılmıştır. Aliğa Kompleksindeki ısı gücü yüksek bacalar online olarak izlenebilmektedir.

Şirkette sera gazı emisyonlarını azaltma stratejilerine ilişkin faaliyetler hava kalitesini izleme çalışmalarının farklı bir kolu olarak yürütülmektedir. Bu kapsamda yerli ve yabancı ortaklarla çalışılarak, tesislerin oluşturduğu sera gazı miktarı hesaplanmış ve özel bir yazılım sistemine veri girişi yapılarak düzenli takibe alınmıştır. ISO 14064 Sera Gazı Yönetim Sistemi gibi daha kapsamlı çalışmalara baz oluşturması adına, emisyon azaltma stratejileri geliştirilmesine yönelik bu çalışmalar ayrı bir önem taşımaktadır.

Aliğa Nemrut Körfezi kıyısında faaliyet gösteren Petkim, mevcut çevre mevzuatına göre kıyı tesisi olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Çevre ve Orman Bakanlığınca yetkilendirilmiş bir kuruluşla anlaşılan şirket, özelleştirildiği tarihten sonra, liman faaliyetleri için risk değerlendirmesi yaptırarak, 2010 yılında Acil Müdahale Planı hazırlanmış; 2011 yılı Mart ayında da Petkim Limanında, Nemrut Körfezinde faaliyet gösteren bazı kıyı tesisleriyle birlikte, Aliğa Liman Başkanlığı gözetiminde, Petkim'in koordinatörlüğünde bir acil müdahale kıyı tatbikatı yapılmıştır.

Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından onaylanan Acil Müdahale Planına göre, Petkim kendi imkanlarıyla 1. seviye müdahale kapasitesine sahip bulunmaktadır. Ayrıca 2. seviyede bir olaya hazırlıklı olunması için şirket dışı bir Acil Müdahale Teşkilatı ile sözleşme imzalanmıştır. Personel eğitimi için yetkilendirilmiş bir kuruluşla anlaşma yapılmış; deniz çevresinin petrol ve diğer zararlı maddelerle kirlenme riskine karşı, şirket personeline acil müdahale mevzuatının gerektirdiği OPRC (International Convention On Oil Pollution Preparedness, Response And Co-Operation: Petrol Kirliliğine Karşı Hazırlıklı Olma, Müdahale ve İşbirliğine Dair Uluslararası Sözleşme) ve HNS (Hazardous And Noxious Substances: Tehlikeli ve zararlı maddeler) sertifikasyon eğitimleri verilmiştir. MARPOL (International Convention For The Prevention of Marine Pollution From Ships: Denizlerin Gemiler Tarafından Kirlenmesinin Önlenmesine Ait Uluslararası Sözleşme) ve buna paralel olarak yürürlüğe giren çevre mevzuatına göre, Petkim Limanı, Çevre ve Orman Bakanlığından "Atık Kabul Tesisi Lisans Belgesi" alan ilk kuruluş olmuştur. 2005 yılından beri, Petkim Limanına yanaşan gemilerin atıkları, lisans kapsamındaki Petkim Atık Tesisine kabul edilmektedir.

Çevresel performans takibi ise etkili bir ölçüm ve izleme sistemine dayanmaktadır. Bu amaçla Petkim Çevre Laboratuvarı kurularak ölçüm sistemleriyle donatılmıştır. Atık su analizleri, baca gazı ve ortam hava kalitesinin takibi için çevresel ölçümler şirket bünyesinde yapılmaktadır. Petkim'de Çevresel Risk Yöneticiliğine ait Çevre Laboratuvarının yanı sıra,

Kalite Kontrol Teknik Servis Laboratuvarı da faaliyetini sürdürmektedir. Bu laboratuvara, Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliğinde yer alan parametreler için Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından 2010 yılında akreditasyon belgesi verilmiştir. Petkim, 2003 yılında sanayi kuruluşları arasında bir ilki gerçekleştirmiş, modern cihazlar ve bilgisayar sistemiyle donatılmış olan gezici hava ölçüm aracı temin etmiştir. Mobil sistem, anlık ve sürekli hava kalitesi ölçümleri yaparak, kirliliğin izlenmesini ve önlem alınmasını kolaylaştırmıştır.

Korkut (2016), çevrenin Petkim için üretim yolculuğunun her aşamasında önceliğini koruduğunu; şirket yöneticileri ve çalışanlarınca, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak kabul edildiğini; şirkette geleneksel hale gelen “En Çevre Dostu Fabrika” yarışmasının da bu anlayışı tabana, şirketin tüm personeline yansıttığını; 15 fabrika ve 7 yardımcı tesisiyle Aliğa Kompleksi çalışanları için 5 Haziran Dünya Çevre Gününde bu yarışmanın galibi ilan edilmek, onlar için çocuklarına gururla anlatacakları en güzel ödül anlamına geldiğini ifade etmektedir.

2.9.2.4.1.2.3. Zeytinden Ormana Petkim’in Ağaçlandırma Çalışmaları

Petkim’in çevre duyarlılığı, ağaçlandırma çalışmalarında da etkisini göstermiştir. 1974 yılında Petkim tarafından yapılması planlanan Aliğa Güzelhisar Barajının sahasında yer alan yüzlerce zeytin ağacı tek tek sökülerek 20 km mesafedeki Petkim arazisi içindeki Çayağzı bölgesine nakledilmiş ve yeni bir zeytinlik oluşturulmuştur.

40 yıl sonra, Petkim sahasında bu kez büyük yatırım hamlesi için hafriyat çalışmaları başlarken, arazinin farklı noktalarındaki zeytinlikler için yine planlı bir taşıma işlemi uygulanmış; STAR Rafinerisi montaj sahası ve Petkim Limanı geri besleme alanındaki 520 zeytin ağacı, Aliğa Gıda Tarım ve Hayvancılık İlçe Müdürlüğünden nakil raporu alınarak 25 km mesafedeki Aliğa Yenişakran Mahallesi içindeki, Petkim çalışanları tarafından 2007 yılında 6 bin fidan dikilerek oluşturulan Atatürk Zeytinliğinde hazırlanan yerlerine dikilmiştir. 1974 yılında, Petkim Aliğa Kompleksinin ilk hafriyat çalışmaları sırasında Çayağzı bölgesine nakledilen 540 zeytin ağacı da, 40 yıl sonra ikinci kez nakledilerek Yenişakran’da Aliğa Ceza ve İnfaz Kurumları Yerleşkesi yakınında, Bahçedere Köyü tüzel kişiliğine ait 60 dönümlük araziye nakledilmiştir. Ayrıca, inşaat sahasından taşınan hafriyatın bir kısmının taşınarak Aliğa Cezaevi Kampüsünde oluşturulan alana da, cezaevi yönetimince 27.000 adet fidan dikmiştir.



Resim 2.19 Petkim İnternet Sitesi Çevre Etkinlikleri Sayfası

Şirket, yarım asırlık kurum kimliği anısına oluşturduğu “Petkim 50. Yıl Zeytinliği” için; İzmir Açık Ceza İnfaz Kurumu, Aliğa Kent Konseyi, Gülümseyen Kapaklar Engelli Rehabilitasyon Derneği, Bahçedere Köy Muhtarlığı ile protokol imzalamış; zeytin hasadından elde edilen gelirin, engelli ve hükümlülerin meslek edinmelerini sağlayacak projelerin finansmanında kullanılmasına karar verilmiştir.

Yıllardır kendi arazisinde o ağaçlara bakıp büyüten, sonra da nakleden Petkim için, bu bir çevreci kurum kültürü göstergesidir. Şirket, iki ayrı zeytinliğin yanı sıra, bölgede ağaçlandırma çalışmalarıyla adım adım büyüyen ormanlar oluşturmuştur. 2010 yılında bu çalışmalar başlatılırken 5 yılda 500 dönüm orman hedefi belirlenmişti.

Haziran 2009’da üç gün süren orman yangını sonucu bölgede yok olan 200 hektarın üzerindeki arazide, başlangıçta 75 dönüm alana "Haydar Aliyev Dostluk ve Hatıra Ormanı" adıyla 11.000 fidan dikilmiş; 2010 ve 2011 yıllarında Yenifoça ve Bergama Örlemiş Köyünde oluşturulan Heydar Aliyev Dostluk ve Hatıra Ormanları ile ağaçlandırılan alan 152 dönüme, dikilen fidan sayısı da 22.300’e çıkarılmıştır. Daha sonra Aliğa Aşağısakran Köyü bölgesinde 75 dönümlük yeni orman sahasına 12.000 ağaç daha dikilmiş; böylece üç ayrı “Haydar Aliyev Dostluk ve Hatıra Ormanı” ile 227 dönümlük yeşil alan oluşturulmuştur. Bir sonraki aşamada da, Star Rafinerisi hafriyatından çıkan toprağın döküldüğü Aliğa Güzelhisar Köyündeki 228 dönümlük alanın da ağaçlandırılması planlanmaktadır. Sonuçta, Petkim’in ağaçlandırdığı saha miktarı, 50. Yıl zeytinliğiyle birlikte, toplam 515 dönüme ulaşmış ve 2010 yılında belirlediği, 5 yılda 500 dönüm orman hedefi gerçekleşmiş olacaktır.

Ağaçlandırma alanındaki bu sosyal sorumluluk çalışmalarıyla da Petkim, çevreye duyarlılığı da önceleyen kurum kültürüne olumlu yönde katkı yapmakta; aynı zamanda da bu kapsamda hayata geçirdiği “Haydar Aliyev” ormanları ile, Türkiye-Azerbaycan dostluğunu ölümsüzleştirmekte ve bu kültürü gelecek nesillere taşımaktadır.

2.9.2.4.1.2.4. Dostluğun Yarattığı Bir Yeşil Cennet; Haydar Aliyev Parkı

Türkiye'nin Başkenti Ankara'da, Yenimahalle Batıkent'te bir yeşil vaha şeklinde, Türkiye ile Azerbaycan arasındaki dostluğun belki de en güzel simgesi Haydar Aliyev Parkı oluşturulmuştur. 2003 yılında planlanan proje kapsamında, Atatürk Orman Çiftliğinin ağaçlandırılması ve Azerbaycan Liderinin anısına “Haydar Aliyev Parkı” kurulması planlanmıştır. 2003, aynı zamanda Bakü-Tiflis-Ceyhan Boru Hattı'nın inşasının başladığı ve iki ülke arasındaki ilişkilerin ivme kazandığı bir yıldır.

Orman Bakanlığı Ağaçlandırma ve Erozyon Kontrolü Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen bu ağaçlandırma çalışması, bir anlamda Türkiye'de o yıllarda başlatılan “Kent Ormanı” fikrinin önemli örneklerinden biri olmuştur. İlk fidanların dikimi için düzenlenen törene Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev de katılmıştır. Atatürk Orman Çiftliği arazisi üzerinde 750 dekarlık bir alana 81 yaşında hayatını kaybeden Haydar Aliyev için 81 bin fidan dikilmiştir. Haziran 2007'de de ağaçlandırma alanında bu kez, Azerbaycan Büyükelçiliğinin katkılarıyla hatıra ormanında 90 dekarlık alan şehir parkına dönüştürülmüş ve parka yerleştirilen Haydar Aliyev Heykelinin de açılışı yapılmıştır. Azerbaycan liderinin adını taşıyan park, Ankara'ya nefes aldırان yeşil alanlardan biri olarak halka açılmıştır. Aralık 2012'de de park bir revizyondan daha geçirilmiş; yenilenen haliyle, Aliyev'in ölüm yıldönümünde açılışı yapılmıştır.

Korkut (2016)'un ifadesi ile, Mayıs 2013'te Azerbaycan devlet petrol şirketi SOCAR'ın özelleştirme sonucu Petkim'in çoğunluk hissesini devralmasının 5.yıldönümünde, Ankara Batıkent'teki Haydar Aliyev Parkında gerçekleştirdiği restorasyon ve yenileme yatırımıyla önemli bir sosyal sorumluluk projesine imza atmıştır. Parkta 1.500 kişilik üstü membran çadır kaplı bir anfi tiyatro, fiskiyeli süs havuzu, kafeterya, 2.500 metrelik yürüyüş ve 1.500 metrelik taşıt yolu, basketbol ve futbol sahaları, çocuk oyun alanı yapılmıştır. Kameralı güvenlik sistemi kurulan parka 14.000 adet ağaç ve peyzaj bitkileri dikilirken, yaklaşık 90.000 m²'lik çim alanda sulama sistemi ve drenaj altyapısı oluşturulmuştur. Yeni görünümü ve sosyal donatılarıyla park yeniden açılmış; açılış günü Azerbaycan'ın 95. Kuruluş Yıldönümü de kutlanmıştır.

2.9.2.4.1.2.5. “Yuvaya Dönüşen Plastikler” Sosyal Sorumluluk Kampanyası

Plastik Sanayicileri Derneği tarafından “Sıcak Bir Yuva Her Canlının Hakkıdır” sloganı ile 2014 yılında başlatılan “Yuvaya Dönüşen Plastikler” sosyal sorumluluk kampanyasına Petkim, altın sponsor olarak destek vermiştir (yuvayadonusenplastikler.com). Kampanya, tüm plastik atıkların Türkiye’deki üretim kısıtlılığı nedeniyle yurt dışından ithal edilen ve önemli bir ekonomik kayıp yaratan değerli bir hammadde olduğuna; defalarca geri dönüştürülebilme özelliği taşıyan atık plastiklerin geri dönüşümü ile önemli ekonomik ve çevresel değerler yaratılabildiğine vurgu yapmaktadır. Çevre ve doğa temizliğine dikkat çekilirken; plastik atıkların %100 geri dönüşümüyle üretilen kulübelerle sokak hayvanlarına sıcak bir yuva sunulmaktadır.

2.9.2.4.1.3. Kınık ve Soma İlçelerine Yardım

Petkim yöneticileri ve çalışanları, 13 Mayıs 2014 tarihinde Manisa İlinin Soma İlçesinde yaşanan maden faciasında 301 madencinin hayatını kaybetmesinin ardından, pek çok kez olaydan etkilenen ailelerin yaşadığı Kınık ve Soma ilçelerine giderek, madenci ailelerinin acısını paylaşmıştır. 2014 yılı Mayıs ayı başında yapılması planlanan geleneksel Çayağzı Bahar Şenliği iptal edilerek, şirket’in bu etkinlik için harcayacağı kaynak, Petkim çalışanlarının gönüllü bağışları ile bütünleştirilerek, her iki ilçede Kaymakamlıklar tarafından belirlenen ihtiyaç sahibi ailelerin ihtiyaçlarına ve çocuklarının eğitimine harcanmıştır.

2.9.2.4.1.4. Diğer Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Sponsorlukları

Petkim’in sosyal sorumluluk projeleri eğitim ve çevreyle de sınırlı kalmamaktadır. Korkut (2016), Petkim’e ait, Ankara Gaziosmanpaşa’daki 7 katlı 12 daireli binanın kullanım hakkının, 1999 yılından itibaren 20 yıl süre ile bedelsiz olarak Lösemili Çocuklar Vakfına (LÖSEV) devredilmiş olduğunu belirtmektedir. Sağlık alanındaki bu desteğin yanı sıra, şirket spor cephesinde de, 2014 yılı sezon sonuna kadar Basketbol 1.Ligde oynayan Aliğa Basketbol takımının sponsorluğunu da yapmıştır.

2.10. Araştırmanın Bulguları

Petkim’de, gerek görünen kurum kültürü öğelerini, gerekse başarı kriterlerini ve kurumun değerlerini içeren kurum kültürünün şekillenmesine imkan ve ortam sağlayan en önemli unsur kurumsal iletişim faaliyetleridir. Kurumsal iletişimin yönetilmesi, dolayısıyla kurum kültürünün oluşumu ve geliştirilmesi konusundaki en önemli aktörler de kurum üst yöneticileridir.

Petkim'de, özelleştirilmeden önceki dönemde bir kamu kuruluşu yavaşlığında, bürokratik gelenek anlayışı içinde, rastgele ve düzensiz yürütülen kurumsal iletişim faaliyetlerinin, özelleştirildiği tarihten sonra farklılaştığı; önceki döneme göre kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlayan kurumsal iletişim faaliyetlerinin daha planlı, düzenli, kapsamlı, etkili ve yoğun yürütüldüğü tespit edilmiştir. Kurumsal İletişim Yöneticiliği biriminin oluşturulmasını; İç İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı, Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı konulu yazılı dokümanların hazırlanmasını; Petkim TV'nin, kurumsal gazete ve dergilerin yayın hayatına başlamasını; Petkim Akademisinin kurulmasını bu konudaki temel çalışmalar ve yenilikler olarak belirtmek mümkündür.

Petkim'in, kurumsal iletişimi ve kurum kültürü göstergelerini, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda profesyonelce yönettiği anlaşılacakla birlikte; bu konularda çalışanları, paydaşları ve müşterileri ile iletişimleri sonucu alınan geri bildirimlerden, tavsiye ve görüşlerden de yararlanmakta olduğu tespit edilmiştir. Fikrimce uygulamasını, çalışan ve müşteri memnuniyeti anketlerini, konu bazlı anketleri, iletişim anketini, ihbar ve şikayet kutularını bu kapsamda saymak mümkündür.

Kurum kültürünün oluşumuna etkisi olan kurumsal iletişim konusundaki önemli ve ayrıntılı düzenlemeler 2008 yılında gerçekleşen özelleştirmeden sonra yapılmış olup; kurumsal iletişimin öneminin farkında olan kurum yöneticileri de, bu konudaki gerekli yapılandırma, geliştirme çalışmalarını hassasiyetle ve düzenli olarak yönlendirmekte ve takip etmektedirler. Bu kapsamdaki yapılandırma ve çalışmaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Petkim Aliğa Kompleksinin kuruluşunda Basın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Müdürlüğü olarak organizasyonda yerini alan birim, 2013 yılı Ağustos ayında Kurumsal İletişim Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırılmıştır.
- 2010 yılı Temmuz ayında Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu oluşturulmuştur.
- Sermaye Piyasası Kurulunun, Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği doğrultusunda, 08.10.2009 tarih ve 48/110 sayılı Petkim Yönetim Kurulu kararı ile Petkim Etik Kuralları Yönetmeliği yürürlüğe konulmuştur.
- İç İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı, 01.12.2011 tarihinde Petkim Kalite Dokümanları Yönetim Sisteminde (QDMS) yayınlanmıştır.
- Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı, 01.12.2011 tarihinde Petkim Kalite Dokümanları Yönetim Sisteminde yayınlanmıştır.

2.10.1. Petkim'de Hakim Olan Kurum Kültürü Tipleri

"Petkim'in kurum kültürü tipinin belirlenmesi" genel amacı kapsamında yapılan değerlendirmede, kuramsal ve kavramsal çerçeveye ilişkin 1.5.6. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması başlıklı bölümünde açıklanan kurum kültürü çeşitlerinin bazılarının özelleştirme öncesinde ve sonrasında Petkim'de öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Mevcut kurumda güçlü, yenilikçi, canlı, yapılaşmış ve kontrol edilebilir, işbirliğine dayalı, kişi veya rolden ziyade görev öncelikli, çalışanlar arasında yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyinin gözlemlendiği, toplumsal değerlere duyarlı, toplumcu bir kurum kültürünün hakim olduğu anlaşılmıştır.

2.10.1.1. Güçlü Kurum Kültürü

Özelleştirme öncesinde çalışanların kurumun temel değerlerini tam benimseyemediği ve üzerinde uzlaşma sağlayamadığı; verimlilik, müşteri ve kaliteye önem verme yerine formalitelere ve istatistiklere önem verildiği, ağırlıklı olarak zayıf kurum kültürünün hakim olduğu Petkim'de özelleştirme sonrasında güçlü kurum kültürünün geliştirildiği görülmüştür. Yerli (2015) bu değişimi, özelleştirme öncesi kurumun "çok laçka olduğu", özelleştirme sonrası ise her şeyin "ciddiye alındığı" cümlesi ile ifade etmektedir.

Güçlü kurum kültürünün hakim olduğu kurumlarda, iş tanımları, kurallar, ödül ve ceza sistemleri, görev ve sorumluluklar açık, anlaşılır, köklü, uzun vadeli, herkese eşit uygulanmaktadır. Petkim'in kullandığı iletişim araçları, kurumsal iletişim tarzı, kurum kültürü göstergeleri incelendiğinde çalışan herkesin kurumun amacını bildiği ve onun için çalıştığı; kurumda güdüleme düzeyinin yüksek olduğu ve bunun da performans artışı sağladığı; kültür öğeleri içeren başarının ödüllendirilmesi, "fikrimce" uygulaması, eğitim çıktılarının paylaşılması, geziler, yemekler, sosyal sorumluluk projeleri, sosyal etkinlikler ve spor faaliyetleri gibi uygulamaların çalışanlar arasındaki bağlılığı, dayanışmayı ve biz duygusunu güçlendirdiği, dolayısıyla güçlü bir kurum kültürünün mevcut olduğu gözlemlenmiştir.

2.10.1.2. İşbirliğine Dayalı Kültür

Özelleştirme öncesi ileri düzeyde formellik ve yapılaşmanın var olduğu; resmi kural ve politikaların kurumu bir arada tuttuğu ve çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylediği; kişisel başarılar ve tecrübeler yeterince önem verilmediği; içinde bulunduğu toplum, medya ve diğer kurumlarla işbirliği ve iletişimin sınırlı olduğu hiyerarşik ve bürokratik bir kurum kültürü hakim iken, özelleştirme sonrasında Petkim, kurumsal başarı için kurum içindeki dayanışmaya, müşterilerle yakın diyaloga, kurum içindeki ve kurum dışındaki insanların

değişik tecrübelerine büyük önem veren bir yaklaşım geliştirmiştir. Kurum, uyguladığı eğitim, çevre, ağaçlandırma ve sağlık alanındaki projeleri ile, içinde bulunduğu toplum, komşu tesisler, yetkili merciler, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliklerini artırarak ve spor, afetlerde zarar görenlerin ve engellilerin ihtiyaçlarının giderilmesi gibi toplum yararına diğer sosyal sorumluluk faaliyetlerine destek vererek, toplumla işbirliğine dayalı kurum kültürünü geliştirmektedir.

Korkut (2016)'un ifadesi ile "Petkim, içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluklarının farkında olan, çevreye saygılı ve duyarlı hareket eden ve bunun gereğini çevre kirliliğini önleme, ağaçlandırma ve park düzenleme konularında yaptığı çalışmalarla, eğitim, spor, sosyal sorumluluk projeleri ve afet durumlarında gerçekleştirdiği desteklerle yerine getiren" bir kuruluştur.

2.10.1.3. Yenilikçi Kültür

Özelleştirme öncesinde, geçmişten beri uygulanan yöntemlerin ve davranış kalıplarının tekrarlandığı; iletişim ve karar alma sürecinin çok yavaş işlediği; değişimin oldukça zor olduğu; bürokratik kural, norm ve ilişkilerin egemen olduğu; çalışanların risk almaktan kaçındıkları bürokratik ve durağan bir kültürün hakim olduğu Petkim'de, özelleştirme sonrasında verimliliğe hizmet etmeyen yöntemlerden vazgeçebildiği; hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak tedbirlerin alınıp uygulandığı yenilikçi bir kurum kültürü geliştirilmiştir. Çalışanlarla ve paydaşlarla iletişimin yönetilmesi konusunda yapılan düzenlemeleri, kurumun dış görünüşü ve büroların tefrişatı konusunda yapılan yenilikleri, çalışanların fikirlerinden yararlanmaya fırsat veren "fikrimce" uygulamasını, Türk Standartları Enstitüsünden 2012 yılından itibaren alınan İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesini, Çevre Yönetim Sistemi Belgesini, Enerji Yönetim Sistemi Belgesini, Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesini, emisyon ölçümüne verilen önemi yenilikçi kültürün gelişimine örnek olarak göstermek mümkündür.

Özelleştirme öncesi yenileme yatırımı yapmayan Petkim'in özelleştirme sonrasında tesislerde yapılan bakım ve onarımın yanında personelin verimi, iş güvenliği sağlığı ve işçi sağlığı, sosyal sorumluluklar gibi alanlarda yeni uygulama ve yatırımlar da yaparak yenilikçi bir süreç başlattığı, kurumu her geçen gün daha iyiye götüren bu sürecin halen devam ettiği anlaşılmıştır. Yenilikçi kurum kültürü, değişen şartlarda Petkim'e rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji de sağlamıştır. Petkim'de kurumsal iletişim ve kurum kültürünün geliştirilmesi konusundaki tüm etkinlikler, tamamlanmasını takiben dönemsel olarak

Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu toplantısında değerlendirilmekte; gerekirse bir sonraki etkinliğe dair iyileştirme planı hazırlanmaktadır.

2.10.1.4. Görev Kültürü

Özelleştirme öncesinde bürokratik kuralların, sistem ve prosedürlerin kurumsal davranışları yönettiği, dikey iletişimin yoğun olduğu, yatay iletişimin kısıtlı olduğu Petkim'de ağırlıklı olarak rol kültürü hakim iken özelleştirme sonrasında çabuk adapte olunabilen, işin ya da projenin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm çalışanları kurumsal hedefler doğrultusunda bütünleştiren görev kültürü geliştirilmiştir. Kurumda bireysel çaba da önemli olmakla birlikte takım çalışmasına daha fazla önem verilmektedir. Petkim'de iş süreçlerinin iyileştirilmesi, verimlilik ve tasarruf konularında konu bazlı anketler, odak grup çalışmaları, aylık sendika toplantıları, sohbet ve bilgilendirme toplantıları, çalışan açık kapı toplantıları, “fikrimce” uygulaması gibi yollarla çalışanlardan gelen teklifler de değerlendirilmekte, bazen de yapılan grup tartışmalarından sonuçlar alınmakta, böylelikle başarı ve tatmin paylaşılmaktadır.

2.10.1.5. Toplumcu Kültürel Yapı

Petkim'de çalışanların özelleştirme öncesinde kuruma bağlılıklarının ve dayanışma düzeylerinin zayıf olduğu; işten kaytarmanın ve dedikodunun fazla olduğu parçalı ve çıkarıcı bir kültürel yapı hakim iken özelleştirme sonrası yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyinde toplumcu ve dayanışmacı bir kültürel yapının geliştirilmekte olduğu görülmüştür. Özelleştirme sonrasında çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir; kendi kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutmaktadırlar. Dayanışma, hedefler ve değerler konusunda kendini göstermekte, 10 altın kural örneğinde olduğu gibi işletme misyonunu ve değerlerini belirten ibareler ofislerde ve çalışma mekanlarında yer almakta ve bütün çalışanlarca benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Oktay (2015)'in ifadesine göre, Petkim çalışanları kaliteli üretim, verimlilik, kurum kurallarına uyma, kuruma ait makine, malzeme ve eşyaları koruma konusunda son derece istekli ve dikkatli davranmakta; Petkim'de çalışmanın kendilerine olumlu bir statü kazandırdığını düşünmektedirler.

Petkim, sadece kar amacı gütmeyen, hem özelleştirme öncesi hem de özelleştirme sonrasında aynı zamanda içinde bulunduğu toplumla da dayanışma içerisinde olarak çevreye saygı ve duyarlılığa önem veren, bu konuda ağaçlandırma, park düzenleme ve çevre kirliliğini önleme konusunda çalışmalar yapan; eğitim, spor ve sağlık alanlarındaki sosyal sorumluluk projeleri ve afet durumlarında gerçekleştirdiği desteklerle yerine getiren bir kültürün hakim olduğu kuruluş olmuştur.

2.10.1.6. Kontrol Kültürü

Odak noktanın kesinlik olduğu kontrol kültüründe kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluk kurum başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmek açısından önem taşımaktadır. Kontrol kültüründe bilgi ve iletişime de kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için müracaat edilmektedir. Petkim'de, hem yöneticiler hem de çalışanlar, kurumsal amaçlara, belirlenen faaliyet ve süreçlerin kontrolü yoluyla sağlanacağına inanmaktadır. Korkut (2015), çalışanlara güvenilmekle birlikte, Petkim'deki iş planlarının ve üretim sürecinin son derece hassas ve riskli olduğunu; bu sebeple iş süreçlerinin, güvenlik tedbirlerinin, iş ve işçi sağlığı kurallarının, çalışanların işe devam durumlarının, üretilen malın kalitesinin sürekli kontrol edildiğini; yapılmakta olan işin özelliği itibarıyla bunun teknik bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir.

Yerli (2015), özelleştirme öncesi çalışanların bir kısmının, işten kaytarmak amacıyla sıklıkla hastalık raporu aldıklarını, hatta bir çalışanın yılda 200 gün rapor aldığını ve raporlu olduğu bu sürede başka bir işyerinde çalıştığının tespit edildiğini duyduğunu; bu şekilde rapor alanların gerçek durumlarının kontrol edilmediğini; ancak özelleştirmeden önceki son dört yıldan itibaren hastalık raporu alanların takibe alındığını, raporlu olanların Şirket Yöneticilerince evlerinde habersizce ziyaret edildiğini; hasta olmadığı anlaşılanlar hakkında yaptırımlar uygulandığını, bu takip ve ziyaretlerden sonra gerçekten hasta olmayanların rapor alma huyundan vazgeçtiklerini ifade etmektedir.

2.10.1.7. Yapılaşmış Kültür

Temel sanayi sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek yapılaşmış kültürün hakim olduğu kurumlarda açık bir otorite sınırı, anlaşılır standart kurallar ve yapılaşma söz konusudur. İşe dair kural ve politikalar kurumu bir arada tutar ve çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söyler. Bu kültürde liderler iyi koordinatör ve etkili birer organizatördür. İstikrarlı olmak, performans ve iş güvenliği kurumun vazgeçilmezlerindedir. Düzgün programlama, güvenilir teslimat ve israfı önlemek başarının kriterlerindedir. Petkim'de yapılaşmış kültür özelliklerini de görmek mümkündür.

Petkim'den Emekli Yerli (2015), özelleştirme öncesinde de Petkim'de iş tanımlarının, iş süreçlerinin, üretim sahasında uyulması gereken kuralların var olduğunu ancak bunlara uyulup uyulmadığının yeterince kontrol edilmediğini; çıkan sorunlara ve tereddüt edilen konulara müdahalenin geç veya noksan yapıldığını; özelleştirildikten sonra ise iş tanımlarının, iş süreçlerinin, 10 altın kuralda olduğu gibi, üretim sahasında uyulması gereken kuralların açık bir şekilde yeniden belirlenmiş olduğunu; bu konularda belirsizliğin ve tereddütlerin

olmadığını belirtmekte; Çınar (2015) ise, iş güvenliği konusunda kurumun daha iyi seviyede olabileceğini, bu konuda öncelikle sorumlu personeli de eğiterek kurumsallaşmayı da olumlu etkileyecek bazı iyileştirmeler yapılabileceğini, sendika olarak bu konuda kuruma yardımcı olabileceklerini ifade etmekte; Sadi Şenocak (2015) de, özelleştirme sonrası yöneticilerin iletişim, kontrol, yönlendirme ve iş geliştirme konularında son derece profesyonel ve sorun çözmede pratik olduğunu ifade etmekte; bunun da kurumda istikrarı, performansı ve iş güvenliğini olumlu etkilediğini ifade etmektedir.

2.10.1.8. Canlı Kültür

Özelleştirme sonrası Petkim'de yöneticiler ve çalışanlar yeniliğe açıktır; ortak değerleri paylaşmaktadırlar. Kurumun amaçları, yapılmakta olan işlerin anlamı, önemi ve hassasiyeti çalışanlar tarafından açık bir şekilde bilinmektedir. Petkim'de hem dikey hem de yatay iletişim etkin bir şekilde işlemektedir. Nurten Şenocak (2015), Petkim'de özelleştirme öncesi birçok konuda durağanlığın görüldüğünü, değişime karşı bir duyarsızlığın olduğunu, işe dair davranış kalıplarının tekrarlandığını, ancak özelleştirme sonrası kurumun fiziki görünüş, işe alma ve başarı kriterlerinde, çalışma kurallarında yeni düzenlemelerin ve değişimin yaşandığını belirtmekte; Yerli (2015) de, özelleştirme öncesine oranla üst yönetime dilek ve taleplerini iletme; iş süreçlerini iyileştirme ve verimliliğe katkı yapacak tavsiye ve tekliflerde bulunma imkan ve fırsatlarının daha fazla olduğunu, yöneticilerin de bunu beklediğini ve teşvik ettiklerini vurgulamaktadır. Bu sebeple, özelleştirme öncesi durağan bir kurum kültürünün hakim olduğu Petkim'de, özelleştirme sonrasında canlı kurum kültürü göstergelerinin daha belirgin olduğunu söylemek mümkündür.

2.10.2. Özelleştirme Öncesi Petkim Kurum Kültürü Değerlendirmesi

1985 ile 2008 yılları arasında, bir kamu kurumu olarak üretim yapan; alanında da tek ve stratejik öneme sahip kuruluş olan Petkim, 23 yıl süreyle devletin özel ilgi ve kontrolü altında olmuştur. Aşırı ilgi ve kontrol beraberinde çok boyutlu yerel ve merkezi siyasi müdahaleyi getirmiş, bürokratik formaliteleri artırmış; kurum, zamanla bakanlıkların izni ve onayı olmadan karar alamayan, yenilik yapamayan, durağan ve hantal bir kurum haline getirmiş; kurumun özelleştirme öncesi kurumsal iletişim faaliyetleri ve kurum kültürü göstergeleri de bu ortam ve şartlarda şekillenmiştir.

"Petkim'in kurum kültürü göstergelerinin, Schein (1984)'in üç düzeyli kurum kültürü modeli ve Schneider ve Barsoux (1999)'un ortaya koyduğu kurumsal değer grupları ve temel varsayımlar çerçevesinde belirlenmesi" genel amacı kapsamında; yukarıda açıklanan veriler,

yapılan tespitler ve yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, Petkim'de özelleştirme öncesi kültürünü özet olarak;

- Tesislerin genel tertip, düzen ve temizliğine, büro malzemelerinin yeniliğine ve yeterliğine yeterince önem verilmeyen, kurumsal tanıtıma gerek görülmemen,
- En önemli görsel ifade unsurlarından biri olan logonun özel bir anlam içermediği,
- İşe alma ve başarı kriterleri, çalışma ve verimlilik kuralları açıkça ve objektif olarak belirlenmemiş; siyasi tercih ve değişikliklerden etkilenen; çoğu zaman işe uygun niteliklere sahip personel alınmadığı, kişiye göre işin bulunduğu,
- İş güvenliği ve işçi sağlığının sağlanmasına özel bir önemin verilmediği; zaman zaman iş kazalarının yaşandığı; koruyucu iş kıyafetlerinin giyilip giyilmediğinin kontrol edilmediği,
- Çalışanlarının verimliliğini ön planda tutmayan; ancak kuruma ve mevzuatla belirlenmiş kurallara bağlılığı üst seviyede tutmaya çalışan,
- Zaman, kaynak ve personel israfının önlenmesi, iş süreçleri ve işe devam konularında yeterince denetim yapılmayan, tedbir geliştirilmeyen; ihtiyaçtan fazla personel istihdamından rahatsızlık duyulmayan,
- Çalışanlarının kişisel gelişimlerinden, fikirlerinden ve katkılarından ziyade bürokratik kural ve düzenlemelere öncelik veren,
- Kamu kurumu olması sebebiyle kamuoyuna zamanında ve noksansız bilgi verme gereği duymayan; şeffaflık ve hesap verebilirliği ikinci planda tutan,
- Yeniliklere, gelişime ve toplumla işbirliğine üst makamların izin verdiği ölçüde açık; kaliteden ziyade sorun çıkmaması ve şikayet gelmemesine önem veren,
- Rekabetçi ve müşteri odaklı olmaktan ziyade resmi kurum menfaatini ön planda tutan,
- İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygılı; eğitim konusundaki sosyal sorumluluk projeleri ile topluma destek veren,
- Çevre ve eğitim yatırımları dışındaki genel yönetim konularında "olduğu kadar" anlayışının hakim olduğu,
- Ağaçlandırma benzeri çevre yatırımlarına rağmen, hava kirliliğini önleme konusunda yeterince duyarlı olmayan bir kültür olarak ifade etmek mümkündür.

2.10.3. Özelleştirme Sonrası Petkim Kurum Kültürü Değerlendirmesi

2008 yılında özelleştirilen Petkim'de her ne kadar devletin hissesi olsa da bu sembolik oranda kalmış; kurum tamamen serbest piyasa ekonomisi ve rekabet kurallarına göre,

verimlilik esasına dayalı olarak yönetilmeye başlanmıştır. 23 yıl süreyle devletin yerel ve merkezi siyasi müdahalesi ile bürokratik formalitelerin yavaşlatıcı etkisi altındaki kurum özelleştirildikten sonra kendiliğinden hızlı karar alabilen ve uygulayan, yenilik yapan, dinamik bir kuruma dönüşme sürecine girmiştir. Kurumun özelleştirme sonrası kurumsal iletişim faaliyetleri ve kurum kültürü göstergeleri de, verimlilik ve etkinliği önceleyen yeni ortam ve şartlarda şekillenmiştir.

"Petkim'in kurum kültürü göstergelerinin, Schein (1984)'in üç düzeyli kurum kültürü modeli ve Schneider ve Barsoux (1999)'un ortaya koyduğu kurumsal değer grupları ve temel varsayımlar çerçevesinde belirlenmesi" genel amacı kapsamında; yukarıda açıklanan veriler, yapılan tespitler ve yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, Petkim'de, özelleştirme sonrası oluşmuş, mevcut kurum kültürünü özet olarak;

- Tesislerin genel tertip, düzen ve temizliğine, kurumsal tanıtıma önem verilen,
- Özelleştirme sonrası Petkim'in kurumsal kimliğindeki değişimi ve kurumsal renklerini de yansıtan "P" harfinden oluşan yeni logosu üzerinden anlamlandırıldığı üzere, yeşil rengiyle çevreye ve gezegene saygıyı, kurumun huzur, barış ve işbirliği arzusunu; kırmızı rengiyle işe duyulan tutkuyu, dinamizmi, ataklığı ve çalışma enerjisini; mavi rengiyle ciddiyeti, soğukkanlı duruşu, özgüveni ve yenilikçiliği önceleyen,
- İşe alma ve başarı kriterleri, çalışma ve verimlilik kuralları objektif olarak, açıkça belirlenmiş; siyasi tercih ve değişikliklerden özelleştirme öncesine göre daha az etkilenen; kişiye göre iş verilen değil, işin gerektirdiği nitelikleri taşıyan personel alındığı,
- İş güvenliği ve işçi sağlığının sağlanmasına önem verilen; bu konudaki ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemelere ve sözleşmelere uyulan,
- Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ile çalışanlarının yetkinliğini, verimliliğini, aynı zamanda huzur ve mutluluğunu ve bağlılığını en üst seviyede tutan, onları gözetten,
- Zaman, kaynak ve personel israfının önlenmesi, iş süreçleri ve işe devam konularında yeterince denetim yapılan, tedbir geliştirilen; özelleştirme öncesindeki çalışan sayısı ortalama %45 azaltılarak ihtiyaçtan fazla personel istihdamına müsaade edilmeyen,
- Çalışanlarının kişisel gelişimlerine, fikirlerine ve katkılarına açık,
- Şeffaflık ve hesap verebilirliği, ortaklarına ve paydaşlarına karşı sorumluluğu, kamuoyunu doğru, noksansız ve zamanında bilgilendirmeyi vizyon olarak belirlemiş,
- Yeniliklere, gelişime ve toplumla işbirliğine açık; kaliteyi yaşam felsefesi olarak benimsemiş,
- Rekabetçi olmakla birlikte aynı zamanda müşteri odaklı,
- Sürdürülebilirlik bilinci ile çevreyi koruyan;

- İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygılı ve evrensel toplumsal olaylara duyarlı; eğitim konusu başta olmak üzere, sosyal sorumluluk projeleri ile topluma destek veren; eğitime, çevreye, doğaya ve insan sağlığına yaptığı yatırımları maliyet unsuru olarak görmeyen; bu yatırımları şirket kültürünün, vizyonunun ve rekabetçi yapısının vazgeçilmez unsuru olarak gören,

- Genel yönetim konularında "olduğu kadar" anlayışından ziyade "kontrol bende" bilinç ve anlayışının hakim olduğu bir kültür olarak ifade etmek mümkündür.

Petkim'in kurulduğu dönemden itibaren süreklilik gösteren, kurumsal iletişim ve kurum kültürü kapsamında değerlendirilebilecek faaliyetleri de mevcuttur. Petkim, hem özelleştirme öncesi hem de özelleştirme sonrası toplum yararına eğitim yatırımları yapmış, bu kapsamda okullar yaptırmış ve çevreye duyarlılık konusunda ağaçlandırma çalışmaları yürütmüştür.

2.10.4. Petkim'in Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin Kurumun Kültürünün Oluşumuna Etkisinin Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmada, Petkim'in, özelleştirme öncesi daha çok yüzyüze görüşme ve toplantı ağırlıklı sözlü iletişim kanalını kullandığı; TV, kitap, dergi, broşür, rapor, yaklaşım olarak ifade edilen yazılı ve görsel iletişim araçlarını kullanmadığı; kurumdaki günlük yaşam tarzını genel kamu mevzuatına göre yönlendirdiği anlaşılmıştır. Özelleştirme sonrası ise, Petkim'in, Petkim Akademiyi kurarak başlattığı eğitim faaliyetleri yoluyla kurumsal iletişim faaliyetlerini yoğunlaştırdığı; hazırladığı kitap, dergi, broşür, rapor, yaklaşım olarak ifade edilen çok sayıda yazılı yayınının yanında, toplantılar, görüşmeler, eğitim faaliyetleri, geziler, sosyal faaliyetler, kurumsal TV, internet sitesi gibi iletişim araçları ile yazılı, sözlü ve görsel iletişim kanallarını etkili ve yoğun bir şekilde kullanmakta olduğu görülmüştür. Özelleştirme öncesi yaygın kullanımı olmayan web sitesi, facebook, twitter, whatsapp gibi sosyal iletişim kanalları da, özelleştirme sonrası Petkim'e büyük avantajlar sağlamaktadır.

"Petkim'de, kurumsal iletişimin hangi araç ve taktikler ile yürütüldüğünün, kurumsal iletişim türlerinden hangilerinden yararlanıldığıнын belirlenmesi" genel amacı doğrultusunda yapılan değerlendirmede;

Petkim'in, özelleştirme öncesi bir kamu kurumu iken dikey iletişimi yoğun olarak kullanırken özelleştirme sonrası kurumsal iletişimin hem dikey, hem yatay, hem de çapraz yöntemlerinin tümünü etkin ve başarılı bir şekilde kullandığı görülmüştür. Özelleştirme sonrası, 2013 yılında oluşturulan Petkim Kurumsal İletişim Yöneticiliği bu konuda ihtiyaçlara göre yaklaşımlar geliştirmektedir.

Kurum üyelerinin, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için, kurum içinde ve dışında yararlandıkları iletişim biçimi olan kurumsal iletişim, kurumdaki işleyiş tarzını ifade eden kurum kültürünün oluşumunu etkilemektedir. Her iki unsur Petkim’de kurum yöneticileri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve toplum arasında köprü görevi yapmakta; uyumu, karşılıklı güveni ve huzuru sağlayan mesajları taşımakta; sonuçta da kurumun huzurunu, itibarını, başarısını etkilemektedir. Olumlu veya olumsuz gelişmelerin yönetilmesi, sonuçların kurum lehine döndürülmesi süreci de olan kurumsal iletişim, bir kurumda amaçların nasıl gerçekleştirileceğini, kurum kültürü de bu amaçların nasıl kalıcı hale getirileceğini göstermektedir. Yapılan çalışmada, Petkim’in kurum kültürünün, bu bağlamda kurumsal iletişim faaliyetlerinin çıktısı niteliğinde olduğu anlaşılmıştır.

"Kurumun yararlandığı kurumsal iletişim araçları ve taktiklerinin, kurumun kültürel göstergelerinin oluşumu ve değişimi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi" genel amacı kapsamında yapılan değerlendirmede;

Petkim’in kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumun genel dış-fiziki görünümünü, başarı kriterlerini, yönetim anlayışı ve algısını, yönetici-çalışan ilişkilerini, üretime dair günlük zaman akışını, davranış kurallarını, çalışma şartlarını, iş güvenliği ve işçi sağlığı konularını, denetimi, kurumsal itibarı, çalışanın aidiyet duygusunu, kısacası Petkim'e özel hayat tarzını içeren kurum kültürünü etkilediği görülmüştür.

Petkim'de kurumsal iletişim konusunda genel ilkeleri belirleyen, yönlendiren, kontrol eden, uygulamadan gelen geri bildirimlere göre gerekli tedbirleri alarak iyileştirme ve yenilikleri yapan; bunun sonucunda da kurum kültürünün oluşumunu ve güçlendirilmesini sağlayan esas belirleyici unsurun kurum yöneticileri olduğu anlaşılmıştır.

Bu konuda özelleştirme öncesi yöneticilerin üst makamlardan talimat gelmedikçe kuralları değiştirmedikleri, ağırlıklı olarak mevcut durumu devam ettirdikleri; kendiliklerinden yenilik ve iyileştirme yapmadıkları; iş süreçlerini, çalışanın işe devamını, çalışma kurallarına uyulup uyulmadığını yeterince kontrol edemedikleri, dolayısıyla kurumda zayıf bir iletişim, yönetim ve denetim sürecinin yaşandığı; zaman, personel ve kaynak israfının görüldüğü, kendi haline bırakılmış bir kurumsal yaşam tarzının, dolayısıyla bu nitelikte bir kurum kültürünün hakim olduğu anlaşılmıştır.

Özelleştirme sonrası ise kurumun genel görünüşüne, tertip ve düzenine dair ihtiyaçların kurum yöneticilerince zamanında tespit edilerek gerekli düzenleme ve iyileştirmelerin yapıldığı; üretim, kalite, işe devam konularının dikkatlice denetlendiği; zaman, personel, kaynak israfının önlendiği, kurumdaki hayatın akışının dolayısıyla kurum kültürünün etkinlik ve verimlilik esasına uygun şekillendirilip yönlendirildiği görülmüştür.

Bulguların değerlendirilmesi sonucunda, araştırmanın varsayımlarının da gerçekleştiği görülmüştür. Şöyle ki;

1- Kurumun yararlandığı kurumsal iletişim araç ve taktiklerinin, kurum kültürünün oluşumunu farklı düzeyde ve yönde etkilediği görülmüştür. Kurumsal iletişimin önemine ve gerekliliğe inanan kurum yöneticilerinin, kurumsal iletişim araç ve taktiklerini daha bilinçli ve yoğun kullandıkları ve bu yolla kurum kültürünü, hem kurum açısından hem de çalışanlar açısından pozitif unsura dönüştürdükleri gözlemlenmiştir. Kurumsal iletişime yeterince önem vermeyen yöneticilerin de, başarıya etkisi olmayan, olduğu kadar işleyen bir kurumsal yaşam tarzına ve dolayısıyla bu yönde bir kurum kültürünün oluşumuna sebep oldukları görülmüştür.

2- Kurumsal iletişim ve kurum kültürünün oluşumu ve kurum amaçları doğrultusunda geliştirilmesi konusunda esas belirleyici unsurun kurumun yöneticileri olduğu görülmüştür.

3- Kurumun idari ve mülkiyet yapısı ile çalışanlarının niteliğinin kurumsal iletişim faaliyetlerinin kapsamını ve kurum kültürü tipini farklı etkilediği tespit edilmiştir. Klasik kamu kurumlarında sorumluluk duygusunun, hatırlatılmadan ve uyarılmadan iş yapma anlayışının ve denetimin olumsuz ve zayıf olduğu; özel sektör kuruluşlarında ise bu unsurların daha olumlu ve güçlü olduğu anlaşılmıştır. Petkim'in son yıllarda yoğunlaştırdığı iletişim faaliyetleri ve özellikle Petkim Akademi kanalıyla uyguladığı eğitim programları yoluyla çalışanlarının daha nitelikli, bilgili, duyarlı ve bilinçli olmalarına ciddi katkılar yapmakta olduğu; bunun da kurumdaki genel başarıyı artırdığı ve kurum kültürünü güçlendirdiği görülmüştür.

4- Bir kurum için elde edilen sonuçların, benzer alanlarda faaliyette bulunan kurumlara ve diğer kurumlara da genellenebileceği görülmüş ve sonuç kısmında bu konuya yer verilmiştir.

SONUÇ

Kurum kültürünün oluşumunda kurumsal iletişimin rolünün araştırıldığı ve bu kapsamda özelleştirme öncesi ve sonrasında Petkim'in konu ile ilgili faaliyetlerinin incelendiği bu çalışmada sonuç olarak;

1- Petkim'in, özelleştirme öncesi daha çok yüz yüze görüşme ve toplantı ağırlıklı sözlü iletişim kanalını ve yazılı talimatları içeren yazılı iletişim kanalını kullandığı; kurumdaki günlük yaşam tarzını genel kamu mevzuatına göre "olduğu kadar" yönlendirdiği; özelleştirme sonrası ise yazılı, sözlü ve görsel iletişim kanallarını daha etkili, kontrollü, yoğun ve bilinçli bir şekilde, profesyonelce kullanmakta olduğu görülmüştür.

2- Petkim'de özelleştirme öncesinde klasik kamu kurum ve kuruluşlarında görülen, yavaş değişen ve ağır işleyen, durağan, formalite bir denetim anlayışının var olduğu; sorun çıkmadıkça kurumsal işleyişe müdahale edilmeyen; başarı kriterleri göreceli olan; yenilikleri üst kurumlardan bekleyen bir yönetim ve kurum kültürü tarzının hakim olduğu; özelleştirme sonrası ise ihtiyaca göre hızlı değişen, verimli işleyen, dinamik; iş güvenliği ve işçi sağlığı ve çevreye duyarlılık konularında daha etkin denetimin yapıldığı; kurumsal işleyişin sürekli iyileştirildiği; işe alma ve başarı kriterlerinin verimlilik üzerine açıkça belirlendiği; yeniliklerin ve düzenlemelerin kendiliğinden zamanında yapıldığı bir yönetim ve kurum kültürü tarzının geliştirildiği anlaşılmıştır.

3- Petkim'de özelleştirme öncesinde ağırlıklı olarak zayıf, bürokratik, durağan, rastgele, işbirliğine kapalı, kişi veya rolün ön plana çıktığı, dayanışmanın düşük düzeyde olduğu parçalı bir kurum kültürünün hakim olduğu; özelleştirme sonrasında ise kurumda, daha ziyade güçlü, yenilikçi, canlı, yapılaşmış ve kontrol edilebilir, işbirliğine dayalı, görevlere ve verimliliğe odaklanmış, çalışanlar arasında yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyinin gözlemlendiği, toplumsal değerlere ve olaylara duyarlı, toplumcu bir kurum kültürünün hakim olduğu anlaşılmıştır.

Petkim, hem özelleştirme öncesi hem de özelleştirme sonrasında sadece kar amacı gütmeyen; aynı zamanda çevreye saygılı ve duyarlı olan ve bunun gereğini ağaçlandırma, park düzenleme ve çevre kirliliğini önleme konusunda yaptığı çalışmalarla yerine getiren; içinde bulunduğu topluma karşı sorumluluklarının farkında olan ve bunun gereğini eğitim, çevre, spor ve sağlık alanlarındaki sosyal sorumluluk projeleri ve afet durumlarında gerçekleştirdiği desteklerle yerine getiren ve bu faaliyet ve sonuçları kurum kültürü haline getiren bir kuruluş olmuştur.

4- Petkim'in, kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumun bütün işleyiş tarzını etkilediği; bu kapsamda genel dış-fiziki görünümünü, kurumsal tanıtımı, başarı kriterlerini, yönetim anlayışı ve algısını, yönetici-çalışan ilişkilerini, kurumda üretime dair günlük zaman akışını, davranış kurallarını, çalışma şartlarını, iş güvenliği ve işçi sağlığı konularını, denetimi, kurumsal itibarı, çalışanın aidiyet duygusunu, kısacası Petkim'e özel hayat tarzını içeren kurum kültürünün oluşumunda en önemli rolü oynadığı görülmüştür.

Özelleştirme öncesinde kendisi bir kamu kurumu, çalışanları da devlet memuru olan Petkim'de bürokratik kurallar ve merkezi mevzuat düzenlemelerinin kurumsal iletişim faaliyetlerini ve kurum kültürü unsurlarını şekillendirdiği; kurumsal iletişim faaliyetlerinin amatörce yürütüldüğü; işe alım aşamasında verimliliğe ve objektif kriterlere öncelik verilmediğinden ve daha sonra da etkin denetim ve yeterli hizmet içi eğitime tabi tutulmayan çalışanların kapasite ve niteliğinin kurumsal iletişim faaliyetlerinin etkinliğini olumsuz etkilediği ve bu durumun kurum kültürüne olumlu bir katkı yapmadığı anlaşılmıştır.

Özelleştirme sonrası ise, çalışan alma aşamasında mülakat yapıldığı, işe uygunluk, yeterlilik kriterine özen gösterildiği; işe alımdan sonra çalışanların uzun süreli ve etkili eğitim ve denetime tabi tutulduğu, bir yıldan az olmamak üzere deneme ve uyum amaçlı çalışma süresi uygulandığı, dolayısıyla kurumsal iletişimin daha etkin işlediği, daha profesyonelce ve bilinçli bir şekilde yürütülmekte olduğu, bu durumun kurum kültürüne olumlu etkiler yaptığı görülmüştür.

5- Yapılan çalışmada, kurum kültürü göstergelerinin de, kurum çalışanlarının düşünce ve davranışlarını, dolayısıyla kurumsal iletişimi etkilediği; kurumsal iletişimin ve kurum kültürünün iç içe geçmiş, birbirinden beslenen iki alan olduğu görülmüştür. Hem kurumsal iletişim hem de kurum kültürü, kurumların işleyiş tarzını gösteren düzenleme ve kuralları kapsamaktadır. Petkim'de her ikisi de, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine ve başarısına katkı sağlamaktadır.

6- Petkim'de kurumsal iletişime dair genel ilkeleri belirleyen, talimatlandıran, yönlendiren, kontrol eden, uygulamadan gelen geri bildirimlere göre gerekli tedbirleri alarak iyileştirme ve yenilikleri yapan; bunun sonucunda da kurum kültürünün oluşumu, güçlendirilmesi ve yaşatılması konularında esas belirleyici unsurun kurum yöneticileri olduğu görülmüştür.

Bu konuda özelleştirme öncesi yöneticilerin üst makamlardan talimat gelmedikçe kuralları değiştirmedikleri, ağırlıklı olarak mevcut durumu devam ettirdikleri; kendiliklerinden yenilik ve iyileştirme faaliyetleri yapmadıkları; iş süreçlerini, çalışanın işe devamını, çalışma kurallarına uyulup uyulmadığını, üretime dair kaliteyi yeterince kontrol

etmedikleri/edemedikleri, dolayısıyla kurumda zayıf bir iletişim, yönetim ve denetim sürecinin yaşandığı; zaman, personel ve kaynak israfının görüldüğü; kısa vadeli amaçlara odaklanmış, içe kapanmış bir kurumsal yaşam tarzının, dolayısıyla bu nitelikte bir kurum kültürünün hakim olduğu anlaşılmıştır.

Özelleştirme sonrası ise kurumun genel görünüşüne, tertip ve düzenine dair ihtiyaçların kurum yöneticilerince zamanında tespit edilerek gerekli düzenleme ve iyileştirmelerin yapıldığı; üretim, kalite, işe devam konularının dikkatli denetlendiği; zaman, personel, kaynak israfının önlenildiği; uzun vadeli amaçlara odaklanmış ve dışa açık bir kurumsal yaşam tarzının mevcut olduğu, dolayısıyla kurum kültürünün de bu ilkeler doğrultusunda şekillendirilip yönlendirildiği görülmüştür.

Sonuç itibariyle ortaya çıkan bu çalışmada Petkim'in kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumun kültürünü etkilediği; kurum kültürü göstergelerinin mevcut durumunun ve bu alandaki iyileştirmelerin de kurumsal iletişimi aynı yönde etkilediği; özelleştirme öncesi amatörce, kısıtlı ve dar kapsamlı olan ve kurum kültürüne yeterince olumlu katkı yapmayan kurumsal iletişim faaliyetlerinin özelleştirme sonrası daha etkili, kontrollü, yoğun ve bilinçli bir şekilde, profesyonelce yürütüldüğü ve bu durumun kurum kültürüne olumlu etkiler yaptığı; özelleştirme öncesinde üst makamlardan gelen talimatlara göre ve yavaş işleyen, durağan, zayıf, verimliliği öncelemeden bir kurum kültürünün; özelleştirme sonrası ise yenilikleri ve düzenlemeleri kendiliğinden zamanında yapan, sorunları zamanında çözen güçlü, yenilikçi, verimliliği önceleyen, pratik ve dinamik bir kurum kültürünün hakim olduğu görülmüştür.

Araştırmaya konu kurumda ve genel olarak da diğer resmi ve özel biçimsel-formel kurumlarda kurumsal iletişim, kurum kültürü ve verimlilik yönetiminin daha sağlıklı ve etkin yürütülebilmesi için idari ve davranışsal tedbirleri de aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1- Kurumların yaşam kaynakları başarılı ve etkin bir yönetim ve yöneticilerdir. Gerek kamu alanında gerekse özel sektörde faaliyet gösterebilir; gerek hizmet gerekse mal üretsin, bütün kurumların başarısı ve etkinliği yöneticilerinin ya da yönetimlerinin iletişim, koordinasyon, denetim, çalışanları motive etme, başarıları takdir etme becerilerine ve başarısına bağlıdır. Yöneticiler iletişime açık, dikkatli, tedbirli, aktif ve üretken ise; iş akışını ve personelin performansını sürekli denetliyorsa, kurumun başarısına katkı yapan çalışanlar değişik şekillerde ödüllendiriliyorsa, çalışanlar da kendini aynı yönde geliştirecek, üretilen mal ve hizmetin miktar ve kalitesine özen gösterecek, daha düzenli ve dikkatli çalışacak, işi

savsaklayamayacak ve yöneticinin temposuna uyum sağlamak zorunda kalacak; sonuçta da kurumun genel başarı grafiği sürekli yükselecektir.

Diğer yönden, yöneticilerin iletişim, koordinasyon, denetim, çalışanları motive etme, başarılı çalışanı takdir etme konularındaki yetersizlikleri ve noksanlıkları disiplinsizliklere, işin savsaklanmasına, iş akışının yavaşlamasına; çalışan performansının, üretilen mal ve hizmetin miktar ve kalitesinin düşmesine sebep olacak; sonuçta kurumda genel başarısızlık ortaya çıkacaktır.

Genel olarak, iletişim ve koordinasyon kapasitesi yüksek yöneticilerin çalışanları iyi motive ettiği, çalışanların yetenek ve kapasitesinden en üst seviyede yararlandığı, ihtiyaç ve sorunları doğru tespit ve analiz edip, diğer çalışanlarla istişare sonrası soruna en uygun yöntemle hızlı müdahale ettiği, kurumda düzen ve verimliliği sağladığı, kaynak israfını önlediği, sonuçta da kurum açısından olumlu bir işleyiş tarzı oluşturduğu; bunun yanında iletişim ve koordinasyon kapasitesi kısıtlı yöneticilerin de çalışanları iyi motive edemediği, çalışanların yetenek ve kapasitesinden yeterince yararlanamadığı, diğer çalışanlarla istişare edemediği, sorunları ve ihtiyaçları çoğu zaman görmezden geldiği veya sorunlara doğru yöntemlerle hızlı müdahale edemediği, kurumda düzen ve verimliliği sağlayamadığı, israfı önleyemediği, sonuçta da kurum açısından olumsuz bir işleyiş tarzı oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Kurumun misyonu, vizyonu ve değerlerinin çalışanlarca kabullenilmesi ve uygulanabilmesi; kısaca kurumdaki iş hayatının ve sosyal hayatın akışı, çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticilerle olan iletişimleri, daha özet bir ifade ile kurum kültürünün oluşması, yaşanması ve gelişmesi de kurum yöneticilerinin kapasite, karar, tutum ve davranışları ile doğru orantılıdır. Bu sebeple kurumların yöneticileri iletişim ve koordinasyon becerilerini geliştirmeli, denetim ve ödüllendirmeye önem vermelidir.

2- Bir kurumda çalışanların moral, motivasyon, verimlilik ve aidiyet duygusunu etkileyen en önemli unsurlardan biri de, kurum kültürünün görünen unsurları arasında da yer alan kuruma ait fiziki mekanların çalışmaya uygun olup olmamasıdır. Kuruma ait binaların, üretim alanlarının, büroların düzenli, temiz, güvenli, yeterli ışık ve temiz havaya sahip, her yönüyle insan sağlığına uygun olması halinde personel daha istekli ve verimli çalışacak; kurumsal etkinliğe sürekli olumlu katkı yapacaktır.

Kurum personelinin mal ve hizmet ürettiği alanlar, herkes tarafından görülen binalar, bakım ve temizliği ile, dış cephe renkleri ile; bahçesinin, otopark alanlarının bakım ve temizliği ile; ortak kullanım alanlarının, iç mekanlarının, bekleme salonlarının temizliği ve uygunluğu ile kurumun vitrinidir, aynasıdır. Bu sebeple, kurumlar ve yöneticiler her şeyden

önce kendilerine ve çalışanlarına, sonra da paydaşlarına, mal ve hizmet sunduğu müşterilerine, temsil ettiği sektöre ve nihayetinde topluma karşı saygıyı da ifade eden fiziki mekan temizliğine, hizmete uygunluğuna ve düzenine dikkat etmelidirler. Hizmete, ilgili büro ve personele ulaşımı kolaylaştıran yönlendirme ve bilgilendirme levhaları da aynı kategoride değerlendirilebilecek unsurlardır.

3- Bir kurumun kültürünün çalışanları motive etmesi, kurumsal ve idari etkinliği ve başarıyı artırması, direkt olarak çalışanların kurumun amaç ve değerlerini öğrenmeleri, kabullenmeleri ve uygulamaları ile mümkündür. Bu sebeple, yöneticiler çalışanlarına yönelik eğitim, bilgi ve tecrübe paylaşımı, iyi uygulamaların tanıtılması, kurumsal yayınlar, bilgilendirme panoları, kurum internet sitesi, personel açısından önem taşıyan günlerde düzenlenecek kutlamalar, geziler, yemekler, sosyal etkinlikler gibi araç ve yöntemlerle personeli sürekli eğitmeli, olumlu tutum ve davranışlara yönlendirilmesi konusunda özendirilmelidir.

4- İnsan doğası, iltifat edildiğinde istenileni ve bekleneni daha düzenli, daha hızlı ve kaliteli yapmaya yatkındır. Kişiliklerine, hassasiyetlerine, maddi ve manevi değerlerine saygı gösterilen, sorunları çözülen; kararlarına, görüş ve önerilerine değer verilen, sorunları ve talepleri ile ilgilenilen, başarıları ödüllendirilen kurum çalışanlarının, genel olarak kurumlarından, yöneticilerinden ve iş ortamından memnuniyet oranı artacaktır. Memnuniyeti artan çalışanlar da kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirecek, daha mutlu olacak, daha gayretli, istekli ve verimli çalışacak, daha fazla üretecek, performansları artacak, bunun sonucunda da genel kurumsal başarı artacaktır.

Kurum yöneticileri, kurumları ve çalışanları ile ilgili yeni, doğru ve isabetli kararlar alabilmek, yeni politikalar belirleyebilmek ve bunları başarıyla uygulayabilmek, sonuçta da kurum kültürünün güçlendirmek ve kurumsal başarıyı artırmak için alt kademelerden gelecek rapor, bilgi, görüş, öneri, talep ve yakınmalar için iletişim kanallarını daima açık tutmalı ve her iletiye önem vermeli; personele karşı adil, şeffaf olmalı, başarıyı ödüllendirmelidir.

5- Yönetimde geniş katılımçılık ve etkin iletişimde, sadece kurum çalışanları, paydaşlar ve müşterilerle gerçekleştirilen kurumsal iletişimle yetinilmemeli, kurum amaçlarına katkı sağlaması açısından, kamu kurumlarının, yerel yönetimlerin, meslek odalarının, sivil toplum kuruluşlarının, basın kuruluşlarının, kısacası içinde bulunulan toplumun da tavsiye ve taleplerine açık olunmalı; bu kanaldan gelecek iletiler mutlaka değerlendirilmelidir. Belirtilen birim, kurum ve gruplarla kurulan iletişim ve işbirliği de, özelliği itibarıyla çapraz iletişim kapsamına girmektedir.

6- Mal ve hizmet üreten kurumların, insanlardan, gruplardan, diğer kurumlardan, kısaca içinde bulunduğu toplumdan soyutlanmış olarak varlığını ve başarısını sürdürmesi mümkün değildir. Kurumların genel imaj ve itibarı hakkında en iyi değerlendirmeyi yapacak olan da toplumdur. Bu sebeple, sürdürülebilir büyüme ve başarı için kurumların, içinde bulunduğu toplumla barışık yaşaması gereklidir. Bu kapsamda kurumlar, toplumdaki beklentiler doğrultusunda veya resen tespit edilecek, topluma fayda sağlayacağı değerlendirilen eğitim, sağlık, çevre, spor alanlarında; toplumun geneline, gençlere, engellilere, yaşlılara ve toplumdaki dezavantajlı gruplara yönelik, aynı zamanda bir kurum kültürü göstergesi olan sosyal sorumluluk projelerini ve sosyal etkinlikleri, imkanları ölçüsünde gerçekleştirmelidirler. Ancak kurumlar sosyal faaliyetleri gerçekleştirirken aşırıya ve israfa kaçmamalı, toplumun inançları, değerleri ve hassasiyetleri ile ters düşmemelidirler.

7- İster kamuda isterse özel sektörde olsun bir kurumda sıkı denetim, takip, disiplin, cezalar, ödüller, teşvikler gibi uygulamalar istenilen amaca ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Kontrol ortadan kalktığında çalışanın aynı davranışı sergilemeye devam etmesi arzu edilen, ideal davranıştır. Her kurumda, en büyük kurum olan devlette de yerleştirilmesi gereken esas mesele kendiliğinden kurum ve toplum için olumlu tutum ve davranışlar sergileyebilme kültürünün, oto-kontrolün yerleşmesidir. Gerçek kurumsal huzur, kurumsal başarı, ekonomik ve sosyal kalkınma da herkesin sorumluluğunun farkında olarak, görevlerini zamanında ve kendiliğinden yerine getirmesi halinde gerçekleşecektir.

Bir kurumda beklenen tutum ve davranışları kurum çalışanın kendiliğinden bilmesi ve uygulaması mümkün olmayabilir. Kurum kültürünün de amacı olan, beklenen olumlu ve kalıcı tutum ve davranışlar ile yöneticinin kurumda bulunmadığı zamanda da, kurumsal işleyişin çalışanlar tarafından etkili ve düzenli bir şekilde devam ettilmesi gerektiği anlayışı ve alışkanlığı da ancak iletişim ve kurumsal iletişim yoluyla kazandırılabilir. Bu amaçla, kurumda ihtiyaca göre belirlenen bir program kapsamında hizmet içi eğitimler düzenli ve ciddi bir şekilde yürütülmeli, sonuçları değerlendirilmeli; kurumsal yayın araçları, ilan panoları bu amaçla kullanılmalı; verilen mesajlar sosyal etkinlikler ve iyi davranışların ödüllendirilmesi yoluyla pekiştirilmelidir.

8- Gerek kurumsal iletişimin yürütülmesi, gerekse bu yolla kurum kültürü unsurların şekillendirilmesi ve bu unsurlardan kurum amaçları doğrultusunda etkili ve başarılı bir şekilde yararlanılması, her şeyden ve herkesten önce kurum yöneticilerinin, özellikle de üst yöneticinin iş akışı ile ilgili koordinasyon, çalışanları eğitme, motive etme konularındaki yetenek, istek ve ısrarlı takibine bağlıdır. Bu kapsamda, en büyük kurum olan devlette de yöneticilerin tutum ve davranışları hayati önem taşımaktadır. Bakanlıklar, mutlaka yönetici

yetiştirme programları düzenlemeli, bu konuda uzmanlardan yararlanılmalı, iyi uygulamalar sürekli medyada, kurumsal iletişim araç ve kanallarında işlenmeli; kısacası insan ve toplum olumlu tutum ve davranışlar konusunda eğitilmelidir.

9- Kendi sektör veya alanlarındaki alternatifleri ve yenilikleri araştırmayan, göremeyen kurum yöneticileri zamanla en iyi mal ve hizmeti kendilerinin ürettiği, en uygun yöntemi kendilerinin uyguladığı anlayışına kapılarak çevreden ve güncelden kopabilmektedirler. Bu sebeple kurum açısından ortaya çıkabilecek olumsuzlukları asgariye indirmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlayabilmek için kurum yöneticileri, sektörleri ile ilgili yenilikleri takip etmeli; ülke içi ve dışındaki diğer benzer kurumlarda ve sektörlerde iş ve işlemlerin nasıl yürütüldüğünü, verimlilik için hangi yol ve yöntemlerin uyguladığını yerinde görmeli; ilgili personele de bu konuda imkan ve fırsat verilmelidir.

10- İster kamu isterse özel sektörde olsun, uzun süreyle aynı işleri yapmaktan ve aynı kuralları uygulamaktan dolayı yöneticiler, zamanla ayrıntıları göremez hale gelmekte, sadece kendi bildiklerine göre hareket etmekte; bu durum da iş yoğunluğu ve iş stresinin de etkisiyle işletme körlüğüne sebep olmaktadır. Dışarıdan yapılacak objektif bir gözlem ve değerlendirme kurum ve yöneticileri açısından noksanlıkları, alternatif çözüm ve iyileştirme yollarını görme açısından büyük faydalar sağlamaktadır. Bu açıdan Petkim, çevre hassasiyeti, sosyal sorumluluk projeleri konusunda içinde buldukları toplumun yerel yöneticileri, sivil toplum kuruluşları ve basın temsilcileri ile zaman zaman istişare toplantıları ve değerlendirmeler yapmalı; görünen kültür unsurları ve iş süreçleri başta olmak üzere istedikleri konularda da bağımsız denetim, inceleme ve değerlendirme hizmeti sunan kişi ve birimlerden yararlanmalıdır.

11- Yapılan çalışma sürecinde, son yıllarda Petkim tarafından yürütülen yeni ve ilave yatırımlardan kaynaklanan çok sayıdaki ağır iş makinası ve taşıtın sebep olduğu trafik yoğunluğunun, gürültü ve şehrin ulaşım altyapısındaki bozulmaların, sağlıklarını ve huzurları etkilediği gerekçesiyle toplum nezdinde rahatsızlıklara ve şikayetlere konu olduğu gözlemlenmiştir. Bu açıdan, her ne kadar öncelikle kar amacı güden bir özel sektör kuruluşu olsa da, yüksek kar beklentisi ve yoğun rekabet şartları Petkim'i içinde bulunduğu toplumdan uzaklaştırmamalı; kurum, ortaya çıkmasına sebep olduğu olumsuzlukları hızlı ve etkili bir şekilde telafi etmeli ve toplum nezdinde itibarlı, güvenilir, çevreye ve toplumun hassasiyetlerine önem veren kurum imajını devam ettirmelidir.

12- Çalışma sırasında kendileri mülakat yapılanların da ifade ettiği gibi özelleştirme sonrasında bazı sosyal imkanların ve faaliyetlerin israfa sebep olduğu değerlendirilerek kurum yönetimince sınırlandırıldığı, bu kapsamda alınan tedbirlerin olumsuz algılandığı

görülmüştür. Petkim'in kurumsal aidiyeti güçlendirecek, personelin moral ve motivasyonunu olumlu etkileyecek sosyal haklara ve etkinliklere daha fazla yer vermesi kuruma yönelik algıya olumlu katkı yapacaktır.

Ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmiş demokratik ülkelerde, insanların, toplumsal kuralları, hukuki düzenlemeleri, normları, örf ve adetleri, kısaca genel kültür unsurlarını daha çabuk ve isteyerek benimsedikleri ve davranışa dönüştürdükleri; bunu hem kendi huzurları ve iyilikleri hem de toplumun ve devletlerinin huzuru ve iyiliği için bilinçli olarak yaptıkları; ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmemiş ülkelerde ise hem düşünce düzeyinde hem de davranış düzeyinde olumsuz gösterge oranlarının yüksek olduğu; toplumsal kural ve hukuki düzenleme ihlallerinin daha yoğun olduğu; ortak paydada buluşabilme oranının düşük olduğu; ülkenin ve kurumlarının kıymetinin bilinmediği yönünde Türkiye'de genel bir algı mevcuttur. Büyük oranda gerçek kabul dileyebilecek bu tespitin, insanların ülkelerine, tarihi değerlerine, toplumsal değerlerine olan bağlılıkları; ülkenin kurumlarına, kurumların işleyişine, yöneticilerine olan güvenleri; nihayetinde de daha huzurlu bir gelecek için ülkedeki genel toplumsal bilinç ve dayanışma, ortak toplumsal paydada buluşabilme ve özgüven duygusu ile doğru orantılı olduğu değerlendirilmektedir. Türkiye'de ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmiş demokratik ülkelerdeki düşünce ve uygulama tarzının zihinlerde mevcut olduğunu, ancak bunun davranışa dönüşme oranının yüksek olmadığını; Türkiye'deki genel davranışsal göstergelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmemiş ülkelere özgü olduğunu söylemek mümkündür.

Toplumda örnek uygulamaların tekrarlanma sıklığı daha kolay yerleşmiş ve kalıcı hale gelmesine yardım edecektir. Bu kapsamda, Türkiye'de toplum yararına iyi davranış ve uygulamaların, hem merkezi hem yerel yönetim birimleri, hem de sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşları tarafından öncelikle ulusal ve yerel yazılı ve görsel iletişim araçları yoluyla özendirilmesi ve toplum aleyhine olumsuz davranışlara karşı caydırıcı yaptırımların etkili olarak uygulanması, genel kültür göstergelerinin olumluya dönüştürülmesine yardımcı olacaktır.

Özet olarak; hem kurumun kendini ifade tarzı olan, hem de dışarıdan bakıldığında kurumu tanımaya ve değerlendirmeye imkan veren, her türlü maddi ve maddi olmayan kurumsal unsuru kapsayan kurum kültürünün oluşumundaki ilk kıvılcımın, esas belirleyici unsurun kurumsal iletişim faaliyetleri olduğunu; kurumsal iletişimin yanında kurum yönetimi, kurum huzuru ve kurumsal başarı konularında da en önemli rolün kurum yöneticilerinde olduğunu bir kez daha vurgulamak gerekmektedir. Esasen, yöneticilerin, kurumsal faaliyetlerle ilgili her söylem ve davranışları da birer kurumsal iletişim biçimidir. Bu açıdan

karar, emir ve talimatlarına uyulması istenilen, yöneticilerin önce kendilerinin olumlu manada örnek olması, model olabilecek davranış sergilemesi gerektiğini, yöneticilerin başarısının bütün çalışanları etkileyeceğini; çalışanların ve kurumun başarısının aynı zamanda yöneticilerin başarısının bir yansıması olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerinden olumlu ve istikrarlı mesajlar alan ve aynı yönde davranışlar gören çalışanlar ve diğer insanlar kendileri de bundan olumlu yönde etkilenecek, aynı yönde tutum ve davranış sergileme konusunda daha istekli olacak; en büyük kurum olan devlet dahil, kurumuna bağlılığı ve kurumu varlık sebebi olarak görme duygusu güçlenecek; sonuçta herkesin uyduğu olumlu bir davranış, bir kültür unsuru ortaya çıkacaktır.

Başarı ve huzur açısından arzu edilen kurum kültürü, anlamlı ve yararlı kurumsal davranışları şekillendiren, çalışanlara enerji ve motivasyon kaynağı olan, onlara daha çok ve kaliteli mal ve hizmet üretimi konusunda gönüllülük aşıl原因, onları bu yönde harekete geçiren gizli bir ses ve güçtür. Bir müdahale ve enerji olmadan kurumsal iletişim kendiliğinden gerçekleşmez, kurum kültürü de kendiliğinden oluşmaz ve değişmez. Her iki konu açısından enerji kaynağı kurum yöneticileridir; yöneticileri nitelendiren de genel tutum ve davranışları, inandırıcılıkları, çalışanlarına sunduğu imkanlar ve en önemlisi de iletişim becerileridir.

Katılımcı bir iletişim ortamı, kurum amaçlarına ve iç huzuru ifade eden kurum iklimine de olumlu katkı sağlayacaktır. Yönetimde geniş katılımcılık ve etkin kurumsal iletişim, bir sebeple kurumun işleyişini, hizmetleri, yöneticilerin tutum ve davranışlarını eleştiren, çoğu zaman ideolojik ve öznel yaklaşan çalışanlara, paydaşlara, mal ve hizmet alanlara “daha uygun ve iyi yönetime, kurumsal sorunların çözümüne, daha kaliteli mal ve hizmet üretimine, kurum açısından yapılmasında fayda gördükleri çalışma ve yeniliklere ilişkin fikirlerini söyleme fırsatı” verecektir. İletişim kanallarının açık olması kurumun ve yöneticilerin başarısını artıracak gibi, kurumsal iş ve işlemlerde hata yapma oranını veya hatayı tekrarlama ihtimalini de azaltacaktır. Kararlara diğer birimlerin, ara yöneticilerin ve çalışanların katılımı ve katkısı, kurumsal işleyişten, mal ve hizmet kalitesinden ve kurum yöneticilerinden şikayeti azaltacak, mal ve hizmetin kalitesini artıracak, kurumda ve toplumda katılım, işbirliği, dayanışma ve şeffaflık kültürünün gelişmesine ve yerleşmesine de katkı sağlayacaktır.

Gerek bireyler arası ilişkilerde, gerekse bir kurumun ve en büyük kurum olan devletin işleyişinde karşılaşılan sorunlara kalıcı çözümler ancak iletişim yoluyla bulunabilir. Bu sebeple, bir kurumda nihai amaç olan sürdürülebilir başarı ve huzur için iletişim kanallarının da mutlaka açık tutulması gerekmektedir. İletişim kanallarının açık tutulması da kurumda

katılım, paylaşım, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukilik, adillik, kişi haklarına saygı gibi çağdaş yönetim ilkelerini bünyesinde barındırması beklenen kurum kültürünün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bireylerarası iletişimden devletler ve medeniyetler arası iletişime kadar her boyuttaki etkin iletişim bir formalite, bir gösteriş, bir lüks değil, tek tek insanların mutluluğu, kurumların ve en büyük kurum olan devletin ve tüm insanlığın huzuru için bir gerekliliktir. Anlaşmazlıkların, sorunların, çatışmaların ve mağduriyetlerin ortadan kalktığı; paylaşımların, yardımlaşmanın, karşılıklı anlayış ve saygının arttığı; ortak paydada buluşmanın en ideal şekli olan dünya barışı ve huzuru da ancak etkin iletişim yoluyla oluşacak ve yerleşecektir.

KAYNAKÇA

“Bilgi, Bilgi Sistemleri ve Güvenliği Politikası”.

<http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/1766/BILGI-BILGI-SISTEMLERI-VE-GUVENLIGI-POLITIKASI.aspx> (erişim tarihi: 14.10.2015).

“Bilgilendirme Politikası”.

[http://www.petkim.com.tr/UserFiles/file/Petkim%20Bilgilendirme%20Politikasi\(2\).pdf](http://www.petkim.com.tr/UserFiles/file/Petkim%20Bilgilendirme%20Politikasi(2).pdf) (erişim tarihi: 13.10.2015).

“Faaliyet Raporları”.

http://www.petkim.com.tr/UserFiles/file/Yatirimci_Iliskileri/Faaliyet_Raporlari/petkim_faaliyet_raporu_2014.pdf (s.7), (erişim tarihi: 1.10.2015).

“Faaliyet Raporu”.

http://www.petkim.com.tr/Userfiles/File/Yatirimci_Iliskileri/Faaliyet_Raporlari/WebTabanlıFaaliyetRaporlari/2014/index.html (erişim tarihi: 24.11.2015).

“İnsan Kaynakları Politikası”. <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/147/INSAN-KAYNAKLARI-INSAN-KAYNAKLARI-POLITIKASI.aspx> (erişim tarihi:

13.10.2015).

“Kilometre Taşları”. <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/9/KURUMSAL-KILOMETRE-TASLARI.aspx> (erişim tarihi: 30.03.2015).

“Misyon & Vizyon”. <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/2/KURUMSAL-VIZYON-VE-MISYON.aspx> (erişim tarihi: 30.03.2015).

“Personel”. <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/149/INSAN-KAYNAKLARI-PERSONEL.aspx> (erişim tarihi: 13.10.2015).

“Petkim alışan Etik Kuralları”. <http://www.petkim.com.tr/UserFiles/image/CEK/cek.pdf> (erişim tarihi: 14.10.2015).

“Petkim e-bülten”. http://www.petkim.com.tr/Images/MAIL/EBULTEN_MAYIS2015.PDF (erişim tarihi: 13.10.2015).

“Petkim Vizyon Dergisi”.

http://www.petkim.com.tr/UserFiles/file/Basin/PetkimYasamDergisi/petkim_yasam_dergisi1.pdf (erişim tarihi: 15.03.2015).

“Sosyal Sorumluluk”. <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/21/KURUMSAL-SOSYAL-SORUMLULUK.aspx> (erişim tarihi: 14.10.2015).

- “Türkiye Petrokimya Sanayi ve PETKİM”. <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/46/URETIM-TURKIYE-PETROKIMYA-SANAYI-VE-PETKIM.aspx> (erişim tarihi: 25.11.2015).
- “Yeni Logomuzu Muhteşem Bir Törenle Tanıttık”. *Petkim Yaşam Dergisi*, Temmuz 2010, (2): 20).
- Ada, N. (2007). "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri, Örgütsel İletişim Ağları". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2): 543-551.
- Ada, N., Alver, İ., ve Atlı, F. (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Üzerinde Yapılan Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2): 487-518.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Akdağ, M. (2015). Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Başkan Yardımcısı Menderes Akdağ ile 29 Aralık 2015 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Akıncı Vural, B. ve Sodohol, Ç. (2005). "Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (22): 121-135.
- Akıncı Vural, Z. B. (2012). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Bat, M. (2013). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Allaire, Y. and Firsirotu, M. E. (1984). "Theories of Organizational Culture". *Organization Studies*, 5(3): 193-226.
- Aranguran, J. L. L. (1967). *Human Communication*. Worl University, London.
- Armstrong, M.(1990). *Management Processes and Functions*. Institue of Personel Management, London.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler". *Akdeniz Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, (7): 1-30.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Berberoğlu, G. N. (1990). "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkililiğe Katkısı". *Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 8(1-2): 153-161.
- Berberoğlu, G. N., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması". *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1-2): 29-52.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Disagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Published by Jossey- Bass, San Francisco/USA.

- Cutlip, S. M., Center, A. H. and Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Pearson International Edition, New Jersey.
- Çınar, M. (2015). Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Başkan Yardımcısı Mevlüt Çınar ile 29 Aralık 2015 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Daft, R. L. (2008). *The New Era of Management*. Second ed., Thomson South Western Publishing, Mason.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Wesley Publishing, Massachusetts.
- Demir, F. (2016). Petkim Çalışanı Fehmi Demir 05 Ocak 2016 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Demirtaş, M. (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”. *Marmara Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(1): 411-444.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1986). *Özelleştirme Ana Planı*. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2015). *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)*. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/5/plan5.pdf> (erişim tarihi: 14.11.2015).
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management-ERM)*. Kare Yayınları, İstanbul.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 112-132.
- Edgren, L. D. (1990). "The 'Commando' Model: A Way to Gather and Interpret Cultural Data in the Swedish Public Sector". *B.A. Turner (Ed.). In Organizational Symbolism*, Walterde Gruyter, Berlin/New York, p.173-187.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İİBF Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?)”. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1) :33-57.

- Erdoğan, İ. (2008). *İletişimi Anlamak*. Erk Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eroğlu, E. (2005). "Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentilere Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Arfor Taşıma A.Ş.'de Bir Uygulama)". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13): 203-218.
- Eroğlu, E. ve İspir, N. B. (2006). "Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay inceleme (Online)". *II.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 27-28 Nisan 2006, (http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf), (erişim tarihi: 20 Kasım 2015), s.63-70.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gagliardi, P. (1986). "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework". *Organizational Studies*, 7(2): 117-134.
- George, J. M. and Jones, G. R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Second Edition, New York.
- Gizir, S. (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2): 182- 196.
- Goffee, R. and Jones, G. (1996). "What Holds the Modern Company Together". *Harvard Business Review*, 74(6): 133-148.
- Goffee, R. and Jones, G. (2003). *Kurum Kültürü*. (çev. K. Kutmu), Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Göral, R. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*. Yücedi Yayınları, Konya.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (1995). *Behaviour in Organization*. PrenticeHall International.
- Grunig, J. (2005). "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bakış". J.Grunig (Ed.). *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (çev. E. Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul, s.11-39.
- Gülbuğ, E. (2006). "Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Etkileri". *İstanbul üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (24): 117-126.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları, İstanbul.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Harvey, D. and Brown, R. D. (1988). *An Experimental Approach to Organizational Development*. PrenticeHall Int. Inc., New Jersey.
- Hawkins, P. (1997). "Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity". *Human Relations* (online), 50(4): 417-440.
- Hicks, H. G. ve Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar:Teori ve Davranış*. (çev. B. Baykal), İşletme Bilim Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. and Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases". G.F. Davis (Ed.), *Administrative Science Quarterly*, (35): 286-316.
- <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6> (erişim tarihi: 16.09.2015).
- http://www.petkim.com.tr/UserFiles/file/Basin/PetkimYasamDergisi/petkim_yasam_dergisi2.pdf (erişim tarihi: 13.10.2015).
- <http://www.yuvayadonusenplastikler.com/sponsorlar/> (erişim tarihi: 12.10.2015).
- Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Konya.
- Işık, M. ve Erdem, A. (2007). "Meşruiyet, Demokrasi, Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler". *Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım*, M. Işık (Ed.). Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, s.107-118.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Karcıoğlu, F. ve Çekmegül, M. (2003), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi (Bir Uygulama)". *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3): 35-53.
- Khanfar, M. (2007). "Visionary Approchesto Management of Corparate Communication Strategy and Its Implications". *The Business Review Cambridge*, 8(2): 198-207.
- Kirel, Ç. (2000). "Örgüt Kültürü". E. Özkalp (Ed.). *Örgütsel Davranış*. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s.96-122.
- Kilmann, R. H. (1989). *Five Steps for Closing Culture - Caps*. Jossey Bass Publisher, Sanfransisco.
- Kono, T. (1992). *Corporate Culture and Long Range Planning. Strategic Management in Japanese Companies*, Pergamon Press, Oxford.
- Korkut, S. (2015). Petkim Genel Müdürü Sadettin Korkut ile 17 Eylül 2015 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Korkut, S. (2016). Petkim Genel Müdürü Sadettin Korkut ile 22 Mart 2016 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.

- Köse, S. (2000). *24 Ocak 1980 ve 5 Nisan 1994 İstikrar Programları Çerçevesinde Yapılan Hukuki ve Kurumsal Düzenlemelerin Mukayeseli Analizi*. Yayınlanmış DPT Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Kreps, G. L. (1986). *Organizational Communications*. Longman, Newyork.
- Lily, O. (1999). *An Action Research On Improving Communication Satisfaction Among Teachers In A Local Secondary School, Unpublished Doctoral Disertation, University Of Hong Kong, UMI Disertation Service, Hong Kong*.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı Liderlik*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Mengü, S. Ç. (2013). *Kurumsal İletişim Yönetimi ve Profesyonel Markalar*. Derin yayınları, İstanbul.
- Moustafa, K., Scotter, J. ve Pakdil, F. (2007). *Kültür ve İletişim: Kültürel Farklar ve iletişim Araçlarının Algılanan Etkinliği*. 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi.
- Mutlu, E. (1998). *İletişim Sözlüğü*. Ark Yayınları, Ankara.
- Naisbitt, J. (1984). *Megatrends*. Warner Books, New York.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1993). *Organizational Behavior at Work*. Mc Graw -Hill Inc., New York.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. MediaCat Yayınları, Ankara.
- Oktay, A. (2015). Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Başkanı Ahmet Oktay ile 29 Aralık 2015 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. Der yayınevi, İstanbul.
- Oskay, Ü. (2001). *İletişimin ABC'si*. Der Yayınları, İstanbul.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Reading Mass, Addison-Wesley.
- Ökçesiz, H. (1998). "Özgür Düşünmenin Hukuk ve Devlet Felsefesi". H. Ökçesiz (Ed.). *Düşünce Özgürlüğü*. Afa Yayınları, İstanbul, s. 115-126.
- Özdevecioğlu, M. (1995). "Organizasyon Kültürü". M. Öze (Ed.). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İz Yayıncılık, İstanbul, s.120-128.
- Özer, M. A. (2006). "Yönetişim Üzerine Notlar". *Sayıştay Dergisi*, (63): 59-89.
- Özer, M. A. (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi". *Sayıştay Dergisi*, (73): 3-29.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Özkan, I. ve Sür, T. (1992). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Punto Yayıncılık, İstanbul.

- Pascale, R. T. and Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Managemet*. Simon and Schuster, New York.
- Payne, R. L. (1990). *The Concepts of Culture and Climate Working Paper 202*. Manchester Business School: Manchester.
- Peters, T.J. and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best - Run Companies*. Harper and Row, New York.
- Petkim, 2014 Yılı Faaliyet Raporu.
- Petkim, Etik Kuralları Yönetmeliği, (2009).
- Petkim, Kurumsal Yönetişimin Yönetilmesi Yaklaşımı, (2011).
- Petkim, Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı, (2011).
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.
- Pira, A. ve Sodohol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Reynols, P. D. (1986). "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report". *Journal of Management Studies*, 23(3): 333-345.
- Robbins, S. P. (1988). *Essential of Organizational Behavior*. PrenticeHall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkala ilişkiler*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset, Bursa.
- Schein, E. H. (1983). "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
- Schein, E. H. (1984). "Comingto A New Awereness of Orgaziational Culture". *Sloan Management Review*, 25(2): 3-16.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture". *American Psycholoist*, 45(2): 109-119.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-BassPublishers, San Fransicisco.
- Schneider, S. C. (1988). "National vs. Corparate Culture: Implication for Human Resource Management". *Human Resource Management*, 27(2): 231-246.
- Schneider, S. C. and Barsoux, J. L. (1999). *Managing Across Culture*. PrenticeHall, London.
- Schneider, W.E. (1999). "Why Good Management Ideas Fail - Understanding Your Corporate Culture". *Paradigm Shift International*, USA. <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (erişim tarihi: 16 Mart 2015).
- Siehl, C. (1985). "After the Founder - An Oppurtunity to Manage Culture". P.Frost and The others (Eds.). *Organizational Culture*. Sage Publisher, LosAngeles, p.125-139.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Tablet Yayınevi, Konya.

- Stoner, J. A. F. and Freeman, R. E. (1992). *Management*. PrenticeHall Int.Inc., New York-USA.
- Strategy & The Organizations, (1992). *Professional Management Foundation Programme*. The Open Collage, London.
- Şahin, A. (2007). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları". *Maliye Dergisi*, (152): 80-103.
- Şahin, A. (2010), "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik". *Maliye Dergisi*, (159): 21-35.
- Şenocak, N. (2015). Kimya Mühendisi Nurten Şenocak ile 25 Kasım 2015 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Şenocak, S. (2015). Kimya Mühendisi Sadi Şenocak ile 25 Kasım 2015 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Şimşek, Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.
- Şişman, M. (1993). *Örgüt Kültürü-Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegen Yayınları, Ankara.
- Tabak, R. S. (2015). *Kurumsal İletişim*.
http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1_.pdf (erişim tarihi: 26.01.2015).
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastane Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 101-122.
- Taşkın, E. (1992). "İşletmelerde Etkin İletişim". *Verimlilik Dergisi*, 192(3): 109–129.
- Taşlıcalı, M. (2015). Petkim Kurumsal İletişim Müdürü Memduh Taşlıcalı ile 10 Eylül 2015 günü yapılan yüz yüze mülakat, Aliğa.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Toksöz, F. (Yay.Haz) (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. Tesev Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2002). *Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tanımı*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Türk, Y. Z. (2014). *Türkiye'de Özelleştirme Uygulamalarının Analizi*. Yayınlanmış Uzmanlık Tezi. Kalkınma Bakanlığı Yayını, Ankara.

- Üçok, T. (1989). "Organizasyon Kültürünün Oluşumu". *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1-2): 308-323.
- Van Riel, C. B. M. and Fombrun, C. (2007). *Essential of Corporate Commucation*. Poutledge Group, USA.
- Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. A.Ü. Yayınları, Ankara.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Weinrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. Mc. Graw Hill Int, New York.
- Yaşar, S. (2007). *Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Yavilioğlu, C, Delice, G. ve Özsoy, O. (ed). (2010). *Dünyada ve Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları*. T.C.Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Yayını, Ankara.
- Yaylagül, L. (2008). *Kitle İletişim Kuramlar.*, 2.Baskı, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Yerli, H. (2015). Hüseyin Yerli ile 03 Kasım 2015 günü yapılan yüz tüze mülakat, Aliğa.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları Yönetimi*. Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

EK 1- KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK MÜLAKAT SORULARI

- 1- Özelleştirme öncesi ve sonrası Petkim'i kısaca nasıl tarif edersiniz?
- 2- Petkim'de özelleştirme öncesine göre özelleştirme sonrasında en önemli değişim nedir?
- 3-Petkim'de özelleştirme sonrası, kurumun başarısı açısından olumlu değişim ve gelişmeler yaşandı ise bu konuda esas belirleyici unsur ne/kim olmuştur?
- 4-Özelleştirme sonrası Petkim'de personelin verimliliği, zaman ve maddi kaynakların etkin kullanımı konularında neler yapıldı?
- 5- Petkim'de özelleştirme öncesi ve sonrasında, kurum yöneticilerinin çalışanlarla, diğer kurum ve kuruluşlarla, çevre ile iletişimleri nasıldır?
- 6-Petkim'de çalışanların işe dair görüş ve tavsiyelerine değer verilir mi? Başarılı ve örnek personel ödüllendirilir mi?
- 7-Petkim'in çalışanlarına ve hedef kitlesine yönelik yazılı ve görsel yayınları var mıdır?
- 8-Kurumun internet sitesinin görünümü ve içeriği yeterli midir?
- 9-Petkim'in kapalı devre TV yayını var mıdır?
- 10-Petkim'in iç iletişim ve paydaşlarla iletişimini düzenleyen birim ve kurallar var mıdır?
- 11-Petkim çalışanlarının, kurumun işleyişi, iş ve işlemlerin yürütülmesi sırasında uyması gereken kurallar nelerdir?
- 12-Kurumun kamuoyunu, hedef kitlesini, müşteri ve tedarikçilerinin bilgilendirme politikası var mıdır?
- 13-Petkim'in kendine özgü bir işleyiş tarzı, doğruları, belirlediği ve taahhüt ettiği sorumlulukları var mıdır?
- 14-Petkim'de özelleştirme öncesi ve sonrasında iş güvenliği, çalışanların işe devam durumları, verimlilik vb. konularındaki denetimi konusundaki farklılıklar nelerdir? Bu konuda yöneticilerin tutum ve davranışları nasıldır?
- 15-Petkim'de özelleştirmeden önceki ve sonrasında personel/işçi alım süreci ve şartları farklı mıdır?
- 16- Petkim personelini eğitmekte midir?
- 17-Petkim'in kendine özgü iş güvenliği, işçi sağlığı kuralları var mıdır?

18-Özelleştirme öncesinde Petkim'in fiziki alanlarının genel tertip düzeni ve temizliği, büröların tefrişatı nasıldı? Özelleştirme sonrası bu konuda değişiklik oldu mu?

19- Petkim'de başarının ölçütü nedir?

20-Petkim, ne tür sosyal sorumluluk projeleri uygulamaktadır? Yaptıkları yeterli midir?

21-Petkim'de sosyal faaliyet yapılmakta mıdır? Bu konuda özelleştirme öncesine göre farklılık var mıdır?

22-Petkim'in özelleştirme öncesi ve sonrasında çevre, özellikle hava kirliliği konusunda aldığı tedbirler nelerdir?

23-Personel, Petkim'de çalışmaktan dolayı mutlu mudur? Kuruma bağlılıkları ne düzeydedir?

24-Özelleştirme öncesi ve sonrası ile ilgili belirtmek istediğiniz özel ve önemli bir husus var mı?

EK 2- DERİNLEMESİNE MÜLAKAT YAPILAN KİŞİLERİN LİSTESİ

SIRA NO	ADI SOYADI	YAŞI	GÖREVİ	MÜLAKAT TARİHİ VE YERİ	MÜLAKAT SÜRESİ
1	Ahmet Oktay	52	Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Başkanı	29 Aralık 2015, Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Binası, Aliğa.	30 dakika
2	Fehmi Demir	35	Petkim Çalışanı	05 Ocak 2016, Aliğa Kaymakamlığı Özel Kalem Bürosu, Aliğa.	20 dakika
3	Hüseyin Yerli	46	Petkim Emeklisi, Esnaf	03 Kasım 2015, Yeni Mahalle, Güzelhisar Caddesi, No:34'de faal işyeri, Aliğa.	1 saat
4	Memduh Taşlıcalı	35	Petkim Kurumsal İletişim Müdürü	10 Eylül 2015, Petkim Genel Müdürlüğü Binası, Kurumsal İletişim Müdürü Ofisi, Aliğa.	2 saat
5	Menderes Akdağ	40	Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Başkan Yardımcısı	29 Aralık 2015, Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Binası, Aliğa.	20 dakika
6	Mevlüt Çınar	35	Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Başkan Yardımcısı	29 Aralık 2015, Petrol - İş Sendikası Aliğa Şube Binası, Aliğa.	20 dakika
8	Nurten Şenocak	40	Kimya Mühendisi	25 Kasım 2015, Aliğa Kaymakamlığı Özel Kalem Bürosu, Aliğa.	50 dakika
7	Sadettin Korkut	55	Petkim Genel Müdürü	22 Mart 2016, Petkim Genel Müdürlüğü Binası, Genel Müdür Ofisi, Aliğa.	2 saat
9	Sadettin Korkut	55	Petkim Genel Müdürü	17 Eylül 2015, Petkim Genel Müdürlüğü Binası, Genel Müdür Ofisi, Aliğa.	2 saat
10	Sadi Şenocak	45	Kimya Mühendisi	25 Kasım 2015, Aliğa Kaymakamlığı Özel Kalem Bürosu, Aliğa.	1 saat

EK 3- SOCAR TÜRKİYE ETİK KURALLARI YÖNETMELİĞİ

1. SOCAR Türkiye Etik Kuralları Kimler İçin Geçerlidir?

SOCAR Türkiye ailesinin bireyleri olarak hepimiz SOCAR Türkiye Etik Kurallarını okumak, anlamak ve uygulamakla yükümlüyük. SOCAR Türkiye Etik Kuralları, SOCAR Türkiye'nin tüm çalışanları için geçerlidir. Her birimiz, SOCAR Türkiye Etik Kurallarına ve eklerinde yer alan düzenlemelere uymak, şüphelenilen durumları rapor etmek ve potansiyel ihlaller konusunda Şirketimizin yürüttüğü incelemelerde işbirliği yapmakla yükümlüyük.

“SOCAR Türkiye” veya “Şirket” SOCAR Turkey Enerji A.Ş. ve bağlı grup şirketlerinin her birini ifade eder.

2. Hangi Mevzuata Göre Hareket Etmeliyiz?

Bütün faaliyetlerimizin öncelikle Türk Kanunlarına uygun şekilde yerine getirilmesi esastır. Bunun yanı sıra SOCAR Türkiye'nin uluslararası pazarlarda faaliyet gösteriyor ve uluslararası şirketlerle işbirliği içinde çalışıyor olması nedeniyle, şirket operasyonları farklı ülke yasa ve düzenlemelerine tabi olabilmektedir. Farklı ülkelerde iş yapma etiğine ilişkin soru işaretleri olduğunda öncelikle işin yapıldığı ülkede yerleşik düzenlemeler izlenmelidir. İşin yapılacağı ülke ve/veya ülkelerdeki düzenlemelerin izlenmesi, uluslararası platformda faaliyet gösterecek SOCAR Türkiye'nin benimsediği etik değerler açısından sakıncalı sonuçlar yaratabilecek mahiyette ise, bu durumda sahip olduğumuz Etik Kurallar ve prosedürler dahilinde çözüm yolları bulmaya çalışmalıyız. Hangi kuralların dikkate alınması gerektiği konusunda herhangi bir tereddüt yaşanması halinde Hukuk Departmanı'na danışılması gerekmektedir.

SOCAR Türkiye çalışanları, yürürlükte olan ve ileride yürürlüğe girecek Şirket yönetmeliklerine uygun şekilde davranmalıdır.

3. Temel İlke ve Hedeflerimiz Nelerdir?

Değerlerimiz, bizi bugün bulunduğumuz noktaya getiren ve gelecekte gelmek istediğimiz noktayı tanımlayan ilkeler ve vizyonu kapsar. Bu kapsamda biz dürüstlük, doğruluk ve doğru olanı yapma mirasımızı sürdürmeye inanırız. İşimizi yapma yolumuzun, yaptığımız iş kadar önemli olduğuna inanıyoruz. Doğrulukla ve yüksek iş ahlakı standartlarıyla çalışmak, SOCAR Türkiye'nin mutlak iş yapma yöntemidir ve bu yöntemi benimsemek için bazı ilkelerin benimsenmesi büyük önem taşır.

Bu ilkeler:

- Profesyonel biçimde hareket etmek.
- Dürüst ve kanunlara uygun bir şekilde iş yapmak.
- Kendi itibarımızla beraber itibarını da korumak.
- İnsanlara ve çevreye saygılı olmak.
- Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmek.
- Birlikte çalışmak ve çalışma şeklimize dikkat etmek.
- Faaliyetlerimizin etik boyutlarını göz önünde bulundurmak.
- Rüşvet ve yolsuzluğa kesinlikle müsamaha göstermemek.

4. Önce İnsan Hakları

SOCAR Türkiye, insan haklarına değer vermekte, faaliyetlerini BM İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün temel sözleşmelerinde belirtildiği üzere insan haklarına saygılı şekilde yürütmektedir. Bu doğrultuda insan haklarını korumak için tasarlanmış standartlar belirlenmiş ve tedarikçilerimizin ve iş ortaklarımızın da bu standartlara uymasını beklenmektedir:

- Örgütlenme ve toplu pazarlık özgürlüklerine izin verin.
- Çocuk işçi çalıştırmaya karşı olun.
- Zorla çalıştırmaya ve işgücünün kötüye kullanılmasına karşı olun.
- Ayrımcılığı yasaklayın.
- Çalışma saati, ücret ve hak yasalarına uyun.
- Güvenli ve sağlıklı bir işyeri kurun.
- Dışlama, yıldırma, saygısızlık, baskı ve mobingden arındırılmış bir çalışma ortamı sağlayın.
- Çevreyi koruyun.

5. Çevrenin Korunması ve İşyerinde Güvenlik

SOCAR Türkiye daha temiz bir çevre ve işyerinde en güvenli şekilde çalışmayı hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşırken SOCAR Türkiye'nin altın kuralları şunlardır:

- 1) (Şüpheye düştüğünde mutlaka) Sor/Öğren/Katıl,
- 2) Daima işe en uygun Kişisel Koruyucu Donanım'ı kullan,
- 3) İşe başlamadan önce Risk Değerlendirmesi yap,
- 4) İşin için geçerli bir Çalışma İzni veya yetkinin olduğundan emin ol,

5) Yüksekte Çalışmak gerektiğinde gerekli dikkati göster ve düşmeye karşı koruyucu kullan,

6) Yük Kaldırma Operasyonlarında temel kurallara uyup tüm operasyonunu planla,

7) Kazı Çalışmaları için alanını önceden kontrol ederek olası tehlikeleri önle,

8) Düzen ve Temizlik konusunda hassasiyet göster.

9) Bütün emniyetsiz çalışma, eylem ve koşullarında Çalışmayı Durdurmak gerektiğini unutma,

10) Aracını emniyetli kullan ve Yol Güvenliği kurallarına uymaya özen göster.

Faaliyetlerimizin çevre üzerinde yarattığı etkileri azaltmak için hepimize düşen görevler vardır. Aşağıdakileri yapmak suretiyle günlük faaliyetlerimizin etkilerini azaltabiliriz:

- Müşterilerin beklentilerini karşılarken ve tüketicilerin tercihlerine cevap verirken, yenilenebilir malzemelerin ve çevre dostu ambalaj malzemelerinin kullanılmasını teşvik etmek;

- Atık miktarını azaltmak, gereksiz seyahatleri kısıtlamak, su ve enerji tasarrufu yapmak suretiyle çevre üzerinde yarattığımız etkiyi azaltmak için kendi davranışlarımızı değiştirmek;

- Engellenemeyen atıkların yeniden kullanılmasını, geri dönüştürülmesini veya sorumluluk bilinci içinde bertaraf edilmesini sağlamak;

- Havaya veya suya karışan tüm emisyon ve dökülme/saçılmaları departman yöneticimize rapor etmek.

Ayrıca mesleki yaralanmaların ve hastalıkların önlenmesi ve ortadan kaldırılabilmesi mümkündür. Hiçbir üretim hedefi, maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu ya da rekabet avantajı herhangi bir yaralanma karşısında önemli değildir. Bu kapsamda aşağıdakileri gerçekleştirmenin hepimizin görevi olduğuna inanıyoruz:

- Yürürlükteki mesleki güvenlik yasaları ve düzenlemelerine uygun bir işyeri sağlamak;

- Faaliyetlerimizi yerel İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatına uygun şekilde yürütmek;

- Kendi faaliyetlerimize ve ortamımıza ilişkin tehlikeleri, riskleri ve kontrol önlemlerini bilmek;

- Acil bir durumda neler yapılacağını bilmek ve bu bilgilerimizi sınamak;

- Kendi sağlık ve emniyetimizi ve ayrıca iş arkadaşlarımızın sağlık ve emniyetini önceden tedbir alarak düşünmek;

- Sağlık ve emniyet hususlarını günlük iş faaliyetlerimize entegre etmek;

- Tüm kazaları, vakaları, ramak kala olayları departman yöneticimize ve İnsan Kaynakları Departmanı'na bildirmek;

- Güvenli olmadığını düşündüğümüz bir hareketi yapmayı veya uygun eğitim almadığımız ya da uygun araçlara sahip olmadığımız bir görevi gerçekleştirme reddederek kendimizi korumak.

6. Şirket Kaynaklarının Kullanımı

Şirket kaynaklarının doğru ve en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak hepimizin görevidir. Şirket kaynakları bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdakileri içermektedir:

- Ekipmanlar, makineler, araçlar ve yedek parçalar,
- Envanter ve kaynaklar,
- Telefonlar, fotokopi makineleri ve faks makineleri,
- Bilgisayarlar, dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları, tabletler, yazıcılar ve diğer teknoloji kaynakları,

- E-posta ve internet erişim sistemleri ve araçları,
- Gizli bilgiler ve kayıtlar,
- Buluşlar ve fikirler,
- Ticari markalar, telif hakları ve patentler,
- Ticari sırlar ve planlar,
- Alacaklar,
- İş ilişkileri,
- İtibar.

Bunları koruma adına hepimiz,

- Şirket kaynaklarının amacı dışında kullanılmadığından veya zarar edilmediğinden emin olmak için bu kaynakları sorumlu bir şekilde kullanmalı, Şirket'in itibarına her zaman saygı duymalı ve bu hassasiyeti sürekli gözetmeliyiz.

- Güvenlik süreçlerine dikkat etmeli ve Şirket kaynaklarının kaybına, çalınmasına ya da amacı dışında kullanılmasına yol açabilecek durumlara karşı dikkatli olmalıyız.

- Şirketimiz kaynaklarını arkadaşlarımız ya da akrabalarımız dahil başka kimsenin kullanmasına izin vermemeliyiz.

Bilgisayarların kişisel e-posta veya internette gezinme amacıyla; fotokopi ve faks makinesi ve telefonlarını kişisel amaçlarla kullanımına yalnızca iş sorumluluklarımızdan sizi alıkoymayacak şekilde olması ve suiistimal boyutuna ulaşmaması kaydıyla izin verilmektedir.

7. Yolsuzlukla Mücadele

Şirketimiz hiçbir şekilde rüşvet, içeriden öğrenenlerin ticareti, piyasa suiistimali, dolandırıcılık ya da para aklama gibi faaliyetlere hoşgörü göstermez. Kolaylaştırıcı ödemeler de rüşvet anlamına gelir ve her ne ad altında olursa olsun bu türden ödemeler kesinlikle yapılmamalıdır. Ayrıca her türlü gerçek ya da olası çıkar çatışmalarından (ya da çıkar çatışması şeklinde algılanabilecek ilişkilerden) kaçınmalı, asla uygun olmayan armağanlar ya da ağırlama teklif etmemeli veya kabul etmemeliyiz.

Unutmamalıyız ki asılsız yolsuzluk iddiaları bile itibarımıza ve işimize zarar verebilir.

a. Rüşvet ve Yolsuzluk

Bir iş sonucunu uygunsuz şekilde etkilemek amacıyla ödeme, armağan ya da iltimas teklif etmek, almak, istemek veya kabul etmek rüşvet anlamına gelir.

Rüşvet ve yolsuzluk, kamu görevlileri ya da ortak girişimler de dahil ticari kurum ve kuruluşlarla ilişkilerde doğrudan ya da ajanslar ve ortak girişim ortakları gibi üçüncü taraflar aracılığıyla dolaylı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bazı ülkelerde kolaylık ödemeleri yasal olsa bile ülkemiz mevzuatı uyarınca bu tür ödemeler de yolsuzluk ve rüşvet eylemleri içine girmektedir.

Ayrıcalıklı muamele karşılığında ya da bir iş avantajı sağlamak amacıyla şahsi ödeme, armağan ya da iltimas teklif etmemeli, vermemeli, istememeli ya da kabul etmemelisiniz. Rüşvet ve yolsuzlukla ilgili bir eyleme karışmanız durumunda disiplin cezasına çarptırılabilir, işten çıkarılabilir, hakkınızda yasal takibat başlatılabilir, hatta mahkemelerce hapis cezasına biler çarptırılabilirsiniz. Bunun yanı sıra bireysel olarak bu fiilleri icra etmeseniz bile rüşvet ve yolsuzluk şüphelerini görmezden gelmeniz bile, bu olaydan SOCAR Türkiye'nin ve kişisel olarak sizin sorumlu tutulmanıza sebep olabilir.

b. Kamu Görevlileri ile İlişkiler

Seyahat harcamaları dahil olmak üzere kamu görevlilerine sunulan armağanlar ve ağırlama çok hassas bir konudur. Bazı ülke memurlarının kabul edebilecekleri armağan ve eğlenceye yönelik hediyelerin değeri ve niteliği konusunda çok katı kısıtlamalar mevcuttur. Türk mevzuatı bakımından devlet memuruna hediye verilmesi hukuka aykırılık oluşturmaktadır.

Ayrıca, SOCAR Türkiye adına ve namına kamu görevlileri ile iş ilişkisi içinde bulunan üçüncü şahısları usulüne göre denetlememeniz durumunda ya da bu denetimin sonuçlarını göz ardı ettiğiniz takdirde dahi, üçüncü şahısların davranışlarından SOCAR

Türkiye ya da siz sorumlu tutulabilirsiniz. Kamu görevlileri ile olan ilişkilerde aşağıda yer alan ilkelere sıkı şekilde uyulması gerekmektedir:

- Kamu görevlisine, kamu görevlisinin eşine, aile üyelerine ya da misafirlerine armağan ve ağırlama teklif etmemelisiniz.

- Kamu görevlilerinin armağan ve ağırlama taleplerinin olması halinde SOCAR Türkiye Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'nda yer alan ilgili hükümlere uygun bir şekilde süreç yürütülmelidir.

- Kamu görevlisine hediye teklif etmeye ilişkin olarak yürürlükte bulunan tüm kanunlara uygun davranmalısınız.

Bir görevlinin Etik Kurallar ve ilgili yerel mevzuat kapsamında kamu görevlisi olup olmadığı konusunda tereddüt etmeniz halinde mutlaka Hukuk Departmanınıza danışın.

c. Armağan ve Ağırlama, Bağışlar, Hediyeler, Eğlence ve Diğer Yardımlar

Hediye, eğlence ve diğer yardımları kabul etmek veya vermek potansiyel, algılanan veya fiili çıkar çatışmalarına neden olabilir, hatta yasaları ihlal edebilir. 'Hediyeler, eğlence ve diğer yardımlar', menfaat teşkil eden her şey anlamına gelmektedir. Bunlarla kısıtlı olmamak üzere yemek, konaklama, indirimler, ödüller, seyahat, biletler, herhangi bir şekilde para, hisse bunlara örnektir.

İşiniz sırasında müşteriler, tedarikçiler veya işle ilgili diğer kişilerden hediye, eğlence ya da başka türlü yardım teklifi gelebilir. Bu tür yardımları kabul etmenin kendi davranışınızı etkilemeyeceğini düşünüyor olabilirsiniz, ancak bazı kişiler karşılığında bir şey yapmak zorunda hissedebilirler. Bu durum, Şirketimiz çıkarları için nesnel iş kararı verme kabiliyetlerini etkileyebilir. Bu tür durumları önlemek için verilecek ya da kabul edilecek hediye yöneticinin onayı ile belirlenmesi gerekmektedir.

Genel olarak SOCAR Türkiye ile iş yapan ya da yapma potansiyeline sahip kişilerden kabul edebileceğiniz veya bu kişilere verebileceğiniz hediye veya eğlence türleri aşağıdakilerdir:

- Kalem, takvim ya da işle ilgili küçük promosyon amaçlı ürünler gibi düşük değerli sık olarak verilmeyen hediyeler.

- İşle ilgili bir kişiyle sık olmamak kaydıyla makul fiyatlı yemekler.

- İşle ilgili bir şahısla sık olmamak kaydıyla spor, tiyatro veya diğer kültürel etkinliklere katılma.

SOCAR Türkiye Etik Kuralları'nda belirtilen sınırlamalardan daha yüksek değerde bir hediye verilmesi halinde, ilgili kişiler durumu Uygunluk Departmanı'na rapor etmek

zorundadır. Uygunluk Departmanı konunun kendisine rapor edilmesi halinde gerekli görüşü hazırlayarak SOCAR Türkiye Başkanı'nın onayına sunar. SOCAR Türkiye Başkanı'nın onayının alınması halinde, gerekli kayıtlar yapılarak söz konusu kişinin hediye kabul etmesine izin verilir. Hediye SOCAR Türkiye Başkanı'na teklif edilmesi halinde ise, Uygunluk Departmanı görüşünü Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayına sunar.

Yukarıdaki prensipler genel olarak ters yönde de geçerlidir; Şirket adına hareket eden hiç kimse müşteri, tedarikçi ve diğer taraflarla olan ilişkilerinde makul sınırları aşan hediye, ağırlama imkanları veya bu ilkeleri ihlal edecek diğer masrafların ödenmesini teklif edemez veya ödenmesi konusunda anlaşma yapamaz. Bu husustaki parasal sınırlamalarda –varsa ilgili kişi veya şirketin etik kurallarına uygun davranılmalıdır.

Kısa dönem içerisinde aynı kişi ya da kurum tarafından birden fazla hediye teklifinde bulunulması halinde ise, tüm hediyeler tek bir hediye olarak kabul edilir ve yukarıda belirtilen rakamsal sınırlamalar içerisinde değerlendirilir.

Hediye, eğlence ve diğer yardımları kabul edip verme konusunda herhangi bir tereddüdünüzün olması halinde departman yöneticinize ve Uygunluk Departmanı'na danışınız.

Şirket için işle ilgili açık bir sebebin olması halinde sosyal etkinlikler, yemekler veya eğlence etkinlikleri gibi ağırlamalar kabul edilebilir. Herhangi bir ağırlamanın maliyeti makul sınırlar içinde tutulmalıdır. Seyahat, konaklama ve söz konusu ağırlama ile ilişkili olarak ilgili kişi için yapılan diğer masraflar her zaman Şirket tarafından ödenir.

Hediye, ağırlama ve benzeri menfaatlerin kabul edilmesi veya teklif edilmesine ilişkin tüm hususlar, bu menfaatlerin yukarıdaki ilkelere göre kabul edilebilir olduğu konusunda bir şüphe bulunmadığı haller hariç olmak üzere, ilgili kişi ile yöneticisi arasında görüşülür ve karara bağlanır. Ön onayın gerekli olmadığı hallerde dahi yöneticinin şeffaflığın sağlanması için bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Bir yardım kurumuna veya bir vakfa/derneğe yapılan bağışlar, verilen değer unsuru oluşturan eşya, mal, para vs. ya da karşılıksız olarak sağlanan sponsorluk veya herhangi bir topluluğu kalkındırmak üzere yapılacak harcamalar için SOCAR Türkiye Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası'nda belirtilen esas ve prosedürlere uyulması gerekmektedir.

d. Para Aklama

Para aklama, paranın veya varlıkların suç teşkil eden kaynaklarını ya da yapısını yasal ticari faaliyetleri kullanarak gizlemektir. Terörizmi finanse etmek de dahil olmak üzere, suç faaliyetlerini desteklemek için yasal kaynakların kullanımı da bir para aklama faaliyetidir ve

bu faaliyet hapis cezası yaptırımına tabi tutulan bir suçtur ve Şirketimiz bu faaliyetlere hiçbir şekilde müsamaha göstermemektedir.

Kaynaklarımızın suçlular tarafından para aklamak ya da suç teşkil eden faaliyetlere fon sağlamak için istismar edilmesini önlemek amacıyla iş ilişkisinde bulunduğumuz tarafların iş faaliyetlerini ve geçmişlerini öğrenmeli, para ve mal kaynaklarını ve gidecekleri yerleri belirlemek için diğer iş ortaklarıyla ilgili uygun soruşturmaları gerçekleştirmelisiniz.

Para aklamayla ilgili kuşkulu işlemleri veya olayları derhal Uygunluk Departmanına rapor etmelisiniz. Bunu yapmamanız halinde, para cezasına çarptırılabilir, işten çıkarılabilir veya mahkemelerden hapis cezası alabilirsiniz.

e. Siyasi Faaliyetler ve Ödemeler

Yürüttüğünüz siyasi faaliyetlerin ve bu kapsamda yaptığınız ödemelerin, SOCAR Türkiye tarafından gerçekleştirilmiş eylemler olarak görülme riski mevcuttur. Dolayısıyla bunlar işimizi ya da itibarımızı zedeleyebilir.

Çalışan, demokratik siyasi faaliyetlere katılmakta serbesttir, ancak bu, Şirket'e herhangi bir referansta bulunmadan ya da Şirket ile olan ilişki kullanılmadan yapılmalıdır. Çalışanlar, Şirket adına uluslararası görevlerde bulduklarında özellikle özenli davranmalıdırlar. Makul sınırlarda olsa dahi SOCAR Türkiye'nin herhangi bir siyasi parti ile ilişki içinde bulunduğu izlenimi yaratacak bağışlardan, beyan ve açıklamalardan kaçınılması gerekmektedir.

8. Çıkar Çatışmaları

Şahsi ilişkileriniz, SOCAR Türkiye dışında gerçekleşen faaliyetlere katılımınız ya da başka bir kuruluştaki sahip olduğunuz pay, aldığınız kararlar üzerinde etkili olduğunda ya da bu şekilde algılanma ihtimali olduğunda, bir çıkar çatışması ile karşı karşıyasınız demektir.

Çıkar çatışması SOCAR Türkiye bünyesindeki faaliyetleriniz bakımından söz konusu olabileceği gibi Şirket dışındaki faaliyet ve ilişkilerde de çıkar çatışmasına dikkat edilmelidir.

Aşağıda Şirket dışında fiili ya da potansiyel çıkar çatışmalarına örnekler verilmektedir:

- Sizin ya da yakın bir akrabanızın herhangi bir rakip, tedarikçi ya da müşteri tarafından çalıştırılması, bunlar için servis sağlaması ya da ödeme alması.
- Sizin veya eşinizin veya yakın akrabanızın doğrudan ya da dolaylı bir menfaatinizin olduğu herhangi bir işte çalışması veya faaliyet göstermesi.
- Sizin ya da yakın bir akrabanızın, SOCAR Türkiye ile iş yapan bir işletmeye sahip olması.

- Dışarıdan yaptığınız işin veya iş çıkarlarımızın SOCAR Türkiye'deki çalışmanızı etkilemesi (örneğin SOCAR Türkiye'ye ayırmanız gereken zamanı dışarıda yaptığınız işe ayırmanıza neden olması).

- Bir SOCAR Türkiye satıcısı, tedarikçisi, müşterisi veya yüklenicisiyle (SOCAR Türkiye'nin değil) kendi kişisel faydanız için iş yapmanız.

- Sizin ya da yakın bir akrabanızın SOCAR Türkiye'ye ticari bir menfaat sağlayacak bir pozisyonda kamuda görev alan üst düzey yönetici ile arasında akrabalık ilişkisi bulunması.

- SOCAR Türkiye eski çalışanın, SOCAR Türkiye ile iş yapan yeni bir tedarikçi olması.

Kendisini bir menfaat çatışması durumunda bulan çalışanlar bu durum hakkında yöneticisini ve yönetici de Uygunluk Departmanı'nı bilgilendirmek zorundadır. Menfaat çatışması bulunan çalışanlar, bu hususu ise ilk girişleri sırasında bildirmek durumundadır. Bu konu, adaylarla yapılacak iş görüşmelerinde İnsan Kaynakları Departmanı'nın yetkili personeli tarafından özellikle sorgulanır. Ancak, menfaat çatışmasının Şirket'e aday gösterilme sırasında bildirilmiş olması veya Şirket'te aday gösterilme sırasında bildirilmiş olması veya Şirket'te geçici görevlendirilme veya istihdamın kabul edilmesinden sonra ortaya çıkmış olması halinde, muhtemel menfaat çatışması zorunlu olarak bir çalışanın Şirket'te geçici olarak görevlendirilmesine veya istihdam edilmesine engel oluşturmaz. Her halükarda Yönetici Etik Kurulu ile birlikte her bir durumu dikkatle değerlendirir ve daha sonra durumun, fiili veya muhtemel menfaat çatışmasını hafifletmek üzere bir tedbir almayı gerektirip gerektirmediğine karar verir.

9. Finansal Kontrol Sistemleri

a. Mali Raporlama

Mali bilgilerin dürüst bir şekilde, doğru ve zamanında açıklanması zorunludur. Mali bilgilerin raporlanması, çok yüksek dürüstlük ve doğruluk standartları gerektirir. Şirket muhasebe ve mali kayıtlarının bütünlüğü Şirket'in defter ve hesaplarına yapılan girişleri destekleyen temel bilgilerin doğruluğuna ve eksiksizliğine bağlıdır. Hile içeren ya da yanlış yönlendiren raporların Şirket itibarına ve yatırımcılarına neden olacağı zarar çok ciddi olabilir.

Dürüst olmayan mali raporlar ayrıca ilgili şahıslar ve Şirket için para veya hapis cezası uygulanmasına neden olabilir. Şirket dışı mali raporlarda hatalı ya da yanlış yönlendiren bilgilerin bulunması kesinlikle yasaktır.

Bütün çalışanlar mali bütünlüğümüzü korumak amacıyla aşağıdaki hususlarda azami özeni göstermek zorundadır:

- İşlemlerin uygun yetkilerle gerçekleştirildiğinden ve zamanı göz önünde bulundurarak uygun şekilde kaydedildiğinden emin olun.
- Şirket varlıklarını uygun şekilde koruyun ve varlık kayıtlarını düzenli olarak fiili varlıklarla karşılaştırın.
 - Sadece geçerli iş harcamalarında geri ödeme için başvuru yapın veya onay verin.
 - Muhasebe kayıtlarının doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için muhasebe ve finans departmanı tarafından verilen talimatlara uyun.
 - Muhasebeyle ilgili kararları muhasebe standartlarına dayanarak verin.
 - Şirketimizin defter ve kayıtlarında veya herhangi bir açıklamada, iç veya dış iletişimde yanlış veya desteksiz ifadeler kullanmayın ve bu türden girişler yapmayın.
 - Yapılan masrafların belgelendirilmesine azami gayret edin.

Rapor edilen bilgilerde herhangi bir hata, sahtecilik veya yanlışlık görürseniz derhal İç Denetim Departmanı'nın en üst yöneticini bilgilendirin.

b. Kayıt Tutma

İlgili mevzuat gereğince faaliyetlerimizi ve işlemlerimizi doğru ve dürüst bir şekilde ortaya koyan Şirket kayıtlarını tutma ve yasalar veya kayıt tutma takvimlerinin gerektirdiği süre boyunca bu kayıtları saklama yükümlülüğü altındayız.

Şirket kayıtlarına örnekler:

- Sözleşmeler,
- Faturalar,
- İstihdam kayıtları,
- Harcama raporları,
- Fabrika defterleri,
- İthalat ve üretim raporları,
- Kalite kayıtları,
- Araştırma ve geliştirme testleri,
- Çevresel kayıtlar,
- Satış faaliyeti raporları
- Yönetim kurulu kayıtları, raporları ve kararları.

Yürürlükteki yasalar gereğince kayıtların düzenli ve denetime elverişli bir şekilde tutulması ve kanunların öngördüğü süre boyunca saklanması gerekmektedir ve her birimizin bu kurallara uyması zorunludur. Bu, kayıtların doğru ve gerçek olması anlamına gelmektedir. Şirket kayıt ve defterlerinde yanlış, yanıltıcı veya asılsız kayıtlar işlenmemelidir. Tüm parasal işlemler Şirket muhasebe defterlerinde tam olarak ve eksiksiz bir şekilde kaydedilmelidir. Çalışanlar Şirket bilgilerini veya herhangi bir dava veya resmi/düzenleyici makamların açtığı soruşturmalara ilişkin materyalleri asla gizlememeli, değiştirmemeli, ortadan kaldırmamalı veya engellememelidir. Bu şart, gelecekte bir dava veya soruşturma açılmasının muhtemel olduğu durumları da kapsar.

Aynı şekilde, çalışanlar, izin almaksızın belirlenmiş tarihten önce kayıtları ortadan kaldıramaz veya imha edemez. Yasalar tarafından artık saklanması gerekmeyen kayıtlar muhasebe ve Uygunluk Departmanı bilgilendirilerek uygun şekilde imha edilmelidir.

10. Gizli Bilgiler

İşletmelerimiz karmaşık ve rekabetçi bir piyasada faaliyet göstermektedir. Her çalışan gizli bilgilerin ve ticari sırların da diğer Şirket varlıkları gibi korunması gerektiğinin farkında olmalıdır. Gizli bilgiler büyük bir gizlilikle saklanmalı ve kasıtsız veya uygunsuz açıklamayı önlemek amacıyla bunlara makul özen gösterilmelidir.

Gizli bilgilere örnekler:

- a. Potansiyel şirket alımları veya tasarruflar da dahil, iş planları ve yatırımlar,
- b. Fiyatlandırma stratejileri,
- c. Mali bilgiler,
- d. Patent veya ticari marka uygulamaları,
- e. Araştırma ve geliştirme bilgileri,
- f. Çalışan ve ücret bilgileri,
- g. Kamunun erişimine sunulmamış veya kamuya açıklanmamış mali ve diğer bilgiler,
- h. Sözleşmeler,
- i. Şirket hissedarlarına ilişkin kişisel bilgiler,
- j. Yönetim kurulu kayıtları, raporları ve kararları (içeriği kamu kurum ve kuruluşları ile paylaşılanlar hariç olmak üzere).

İşle ilgili gizli herhangi bir bilgi, açıklamanın yazılı gizlilik sözleşmesine tabi olması, meşru bir iş amacı taşıması, uygun yetkileri almış olması dışındaki durumlarda, aile üyeleri de dahil olmak üzere Şirket dışında kimseye açıklanmamalıdır. Gizli bilgilerin Şirket aleyhine kullanılmaması için gerekli tedbirler alınmalı ve bu bilgiler kişinin işteki görevinin yerine

getirilmesi dışında hiçbir şekilde kullanılmamalıdır. Şirket içinde ve iş arkadaşlarınız arasında bile, gizli bilgiler kişilerle bilmeleri gerektiği kadar paylaşılmalıdır.

Şirket alımları, kurumsal değişiklikler, müşteri ve satıcılarla ilişkiler, mali bilgiler, kişisel çalışan bilgileri (adres, telefon numarası, çalışan kimlik numarası vb.) veya başka bir hassas bilginin Şirket dışında açıklanması Şirket'in hissedarlarının rekabetçi konumunu zedeleyebilir. Bu nedenle gizli bilgileri korumak için özellikle kamusal alanlardaki konuşmalarımıza dikkat etmemiz gerekir. Ayrıca, SOCAR Türkiye'nin hissedarlarına ait her türlü gizli bilgi ve/veya belgenin 'Insider Trading' (içeriden öğrenenlerin ticareti) kapsamında içeriden sızdırılarak, herhangi bir yolla menfaat elde edilmesi kesinlikle kabul edilemez.

Bütün resmi açıklamalar, Şirket'in belirlediği birimler aracılığı ile yatırımcılara, ortaklara ve kamuoyuna eşitlik ilkesi doğrultusunda, eksiksiz, eş zamanlı ve anlaşılabilir biçimde duyurulur.

Ayrıca, SOCAR Türkiye'deki iş yaşamınız sırasında oluşturduğunuz veya edindiğiniz tüm dosyalar, kayıtlar ve raporlar Şirket'in mülkiyetindedir.

11. İç ve Dış Ticaret

a. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

Müşteriler ve tedarikçilerimizle yaptığımız ticaretin adil ve mevzuata uygun şekilde gerçekleştirilmesini amaçlamaktayız. Bu amaçla,

- Müşterileri veya tedarikçileri yanlış yönlendirmeyin, yanlış tanıtmayın, aldatmayın veya onlar üzerinden haksız çıkar sağlamayın.
- Tedarikçileri atamadan önce departman yöneticinizle iletişime geçin.
- Tedarikçilerden alım ve müşterilere satış işlemlerini kalite, fiyat, güvenilirlik, sürdürülebilirlik ve insan haklarına bağlılık gibi uygun hususlara dayanarak gerçekleştirin.
- Şirket adına mal ya da servis satın alırken tüm potansiyel tedarikçilere eşit ve dürüst davranın.
- Tedarikçilere, onlarla ilişkimizin kişisel iyilikler, hediyeler, hayır kurumlarına bağış gibi durumlardan etkilenebileceği anlamına gelen bir söz söylemeyin.
- Bir işi almak ya da elinizde tutmak için hediye, eğlence veya yardım önermeyin.
- Şirketimiz tedarikçilerinin ürün ve tedariklerimizin üretim ve dağıtımında ve hizmetlerimizin sağlanması sırasında ilgili tüm yerel ve ulusal yasa, kural, düzenleme ve gerekliliklere uyması gerektiğini kendilerine bildirin.
- Müşteri, tedarikçi ve yüklenicileri terörizm, para aklama ve ticari yasaklar, ihracat kontrolleri ve anti-boykot yasalarına ilişkin yasaklı taraf listelerini dikkate alarak seçin.

b. Rekabet Hukuku

Tekelciliğe karşı yasalar serbest girişimi korur ve ticareti sınırlayan veya adil rekabeti kısıtlayan davranışları yasaklar. Bu yasalar her düzeyde iş yaşamını kapsar. Fiyat belirleme, piyasa paylaşımı ya da ihaleye fesat karıştırma komploları veya tekel oluşturmaya ya da tekel pozisyonunu korumaya yönelik uygulamalar rekabet yasaları tarafından yasaklanmıştır. Rekabet karşıtı davranışlar Şirketimizin işleyişini ve itibarını zedeleyeceğinden rekabet karşıtı uygulamalar kabul edilemez. Pek çok ülkede bunlar yasadışı faaliyetler olarak değerlendirir, ağır para cezaları ve hapis cezası uygulanmasına yol açabilir.

Bu yasaklara uymak ve yaptırımlarla karşılaşmamak için;

- SOCAR Türkiye'nin rakipleriyle fiyat veya herhangi bir fiyat unsurunun (indirim, iskonto vs.) belirlenmesi konusunda anlaşmaya varmamalısınız.
- Piyasada faaliyet gösteren diğer şirketlerle belirli pazarlarda ya da belirli müşteri veya hesaplar için rekabete girmeyeceğinize dair anlaşmaya varmamalısınız.
- İhalelere ya da tekliflere fesat karıştırma olarak kabul edilebilecek hareketlerde bulunmamalı ve hiçbir müşteriyi ya da tedarikçiyi boykot etme konusunda rakiplerinize anlaşmaya varmamalısınız.
- Üretimi, kapasiteyi ya da verimi azaltmaya ya da sabitlemeye yönelik olarak rakiplerle anlaşma yapmamalısınız. Ayrıca bağımsız araçlar ya da satıcılarla da minimum ürün satış fiyatı belirleme anlaşması yapmamalısınız.
- Gizli bilgi almak için rakip firmanın bir çalışanını işe almamalı veya rakip firmaların çalışanlarını işverenleri hakkında gizli bilgiler sağlama konusunda teşvik etmemelisiniz.
- Bir rakip ile ilgili gizli olduğuna inandığınız bir bilgi size teklif edilirse bilginin gizli olup olmadığını ve nasıl elde edildiğini sormalısınız. Bilginin uygun yollarla elde edildiğinden emin değilseniz Uygunluk Departmanı ile iletişim kurmalısınız.
- Size teklif edilen malzeme yazılıysa ve 'gizli', 'özel' veya 'kişiyeye özel' gibi bir sınıflandırması varsa ya da başka bir şekilde gizli olduğunu anlarsanız malzemeyi kabul etmemeli, derhal olanları not edip Uygunluk Departmanı ile iletişim kurmalısınız.

c. İhracat Denetimleri ve Yaptırımları

İhracat Denetimleri ve Yaptırımları ile ilgili yasalar bilgi, yazılım, mal ve hizmetlerin ulusal sınırlar ötesine satışı, sevkiyatı, elektronik transferi ya da bildirimini üzerinde ülkelere yasal kontrol yetkisi tanır. İhracat, yalnızca geleneksel sevkiyat yöntemlerini değil, müzakereler veya görsel incelemeler aracılığıyla elektronik transferi de içerir.

Ulusal sınırlar ötesine mal, teknoloji ya da yazılım transferi yapmadan önce ihracat denetim yasaları ve yaptırımlarının bu transfer üzerindeki olası etkilerini dikkatle gözden geçirmeliyiz. Denetim ve yaptırımların (veya ambargoların) ülkelere, tüzel kişilere, bireylere ve mallara uygulanabileceğini unutmayın. Bu denetimlerin ya da yaptırımlardan hangilerinin işinizi yürütme biçiminize dair kısıtlamalar ya da yasaklar getireceğini bilmeniz gerekmektedir.

İlgili denetimlere ve yaptırımlara uymadığınız takdirde Şirketimiz suç isnadı, para cezası ve ihracat ayrıcalıklarını kaybetme durumlarıyla karşı karşıya kalabilir. Bunun sonucu olarak da işten çıkarılabileceğiniz gibi, adli ve idari makamlarca para cezası ya da hapis cezasına çarptırılabilirsiniz.

Ekonomik yaptırım uygulanan ülkeler konusunda SOCAR Türkiye'nin Dürüstlük Durum Değerlendirmesi'ne ilişkin soru formlarındaki ('Soru Formları') yönlendirmelere uygun olarak hareket edilmelidir.

d. İthalat Denetimleri ve Yaptırımları

İthalat Denetimleri ve Yaptırımları ile ilgili yasalar bilgi, yazılım, mal ve hizmetlerin kendi yargı sınırları içerisine satışı, sevkiyatı, elektronik transferi ya da bildirişi üzerinde ülkelere yasal kontrol yetkisi tanır. İthalat denetimleri bir şirket olarak SOCAR Türkiye'ye ve ayrıca kişi olarak size uygulanabilir.

Mal ve hizmetleri ülke içine sokarken, gerekli bütün vergi, harç ve resimlerin ödendiğinden emin olun ve ithalata ilişkin bütün gereklilikleri yerine getirin. Kısıtlama uygulanan malları beyanda bulunmadan ülke içine sokmayın. Bir ithalata ilişkin şüpheleriniz varsa hukuki tavsiye almanız gereklidir. Yasaklı malların kesinlikle ithal edilmemesi gerekir. İthalat denetim kanunlarını ve yaptırımlarını gözetmemek, operasyonel gecikmelere yol açarak işe zarar verebileceği gibi ayrıca Şirketimiz para cezası ve imtiyaz kaybı da olmak üzere çeşitli yasal sonuçlarla karşı karşıya kalabilir. Bunun sonucu olarak da işten çıkarılabileceğiniz gibi, adli ve idari makamlarca para cezası ya da hapis cezasına çarptırılabilirsiniz.

Ekonomik yaptırım uygulanan ülkeler konusunda Soru Formlarındaki yönlendirmelere uygun olarak hareket edilmelidir.

12. Sorumluluklarımız ve Bireysel Sorgulama

SOCAR Türkiye Etik Kurallarında, nasıl davranmamız ve işimizi nasıl yapmamız gerektiği konusundaki kurallar detaylı olarak belirlenmiştir. Bu kurallara uyum tüm çalışanların asli sorumluluğudur. Bu doğrultuda tüm SOCAR Türkiye çalışanlarının;

- SOCAR Türkiye Etik Kurallarını okuma, içinde yer alan kural, ilke ve değerleri bilme, anlama, içselleştirme ve bunlara uygun hareket etme,
- SOCAR Türkiye Etik Kurallarının, Şirket politikasının ve yasaların ihlal edildiğinden kuşkulması veya gerçek bir ihlalin söz konusu olduğunu düşünmesi durumunda, bu ihlaller ile ilgili olarak açıkça konuşma,
 - Her surette yasa ve düzenlemelere uygun hareket etme,
 - Kendisi veya başkaları ile ilgili potansiyel ihlaller konusunda yöneticisine ve İnsan Kaynakları Departmanı'ndan konuyla ilgili kişiye danışma,
 - Kendisinin veya başkalarının olası ihlallerini vakit kaybetmeden rapor etme;
 - Bu konularla ilgili bildirimlerini isimli veya isimsiz olarak yöneticisine, Uygunluk Departmanına ve/veya Etik Kurulu'na yazılı veya sözlü olarak iletme,
 - Etik soruşturmalarda Uygunluk Departmanı ve Etik Kurulu ile işbirliği içinde bulunma, soruşturma ile ilgili bilgileri gizli tutma sorumluluğu bulunmaktadır.

Bir davranışın SOCAR Türkiye Etik Kurallarına aykırı olup olmadığını anlama için aşağıdaki sorulara cevap vermek bize yardımcı olabilir:

- 1- Bu davranış SOCAR Türkiye veya profesyonellik standartlarına aykırı mı?
- 2- Bu davranış size doğru geliyor mu?
- 3- Bu davranış kanunlara uygun mu?
- 4- Bu davranışın size veya SOCAR Türkiye'ye olumsuz olarak yansıma ihtimali var mı?
- 5- Başka kimler bundan etkilenebilir? (SOCAR Türkiye bünyesinde diğer çalışanlar, iş ortakları, müşteriler vs.)
- 6- Bu davranışın bilinmesi sizi utandırır mıydı?
- 7- Etik açıdan çatışma yaratmayacak başka bir davranış biçimi olabilir miydi?
- 8- Bu davranış yazılı – görsel medyaya nasıl yansır?
- 9- Makul bir kişi aynı koşullarda ne düşünürdü?

Bu sorulara verdiğiniz cevaplar sizde uygunsuz bir durum olduğu kanaatini oluşturuyor ise, bildirmeniz gereken olası bir sorunu tespit etmişsiniz demektir. Kararlı davranıp endişelerinizi dile getirdiğiniz takdirde, SOCAR Türkiye Etik Kurallarının ihlalini önler ve Şirket değerlerini korursunuz.

13. Soru Sorma veya Sorun Rapor Etme Kaynakları

SOCAR Türkiye Etik Kurallarına herkes tarafından uyulması hepimiz açısından büyük önem taşımaktadır. İhlallerin rapor edilmesi, Şirket'in düzeltilmesi gereken bir sorun olup olmadığını belirlemesi açısından kritik önem taşır. Bu nedenle, şüpheli SOCAR Türkiye Etik Kuralları ihlallerini rapor etmek zorundayız. Bildirimde bulunabilmek için kendi menfaatimizin ihlal edilmesini beklememeliyiz. SOCAR Türkiye, çalışanlarını tanık oldukları ihlalleri bildirmek konusunda teşvik etmektedir.

Bildirimler etik@socar.com.tr'ye elektronik posta gönderilmesi veya Levent Mahallesi Çarşı Caddesi Karakol Sokak No:14 Beşiktaş adresinde bulunan Levent PTT PK:96 numaralı İhbar ve Şikayet Kutusu'na* kapalı zarf atılmak suretiyle de yapılabilir. Uygunluk Departmanı, İhbar ve Şikayet Kutularının bildirimde bulunacak kişilerin kimliklerinin tespit edilmesi mümkün olmayan uygun yerlere konulması ve ilgililer dışında bu kutuların içerisindeki belgelere kimsenin erişiminin olmamasını sağlamakla yükümlüdür.

Bildirimde etik ilkeye aykırı davranış iddiasına ilişkin bilgi ve belgeler açık ve ayrıntılı olarak belirtilir. Elde bulunan belgeler bildirimde eklenir. Bildirim konusu aykırı davranış iddiası, kişi, zaman ve yer belirtilerek somut biçimde gösterilir. Bildirimin Uygunluk Departmanına sözlü yapılması durumunda, bildirim tutanak ile kayıt altına alınır.

*İhbar ve Şikayet Kutusu, Uygunluk Departmanı tarafından her hafta Cuma günü kontrol edilecektir.

EK 4 - PETKİM İÇ İLETİŞİMİN YÖNETİLMESİ YAKLAŞIMI

1. Amaç

Bu yaklaşımın amacı; çalışanların iletişim gereksinim ve beklentilerinin alınması, bu beklentilerin şirket vizyon, misyon ve değerlerine paralel bir biçimde strateji, politika ve planlarına yansıtılması için gerekli uygulamaların oluşturulması, faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, duyurulması, anlaşılması, benimsenmesi; çalışanların katılımlarının sağlanması ve iletişimin yönetilmesidir.

2. Kapsam

Çalışanlarımız ile olan tüm iç iletişim ve katılım faaliyetlerini kapsar.

3. Sorumlulu4

Bu yaklaşımın uygulanması İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün (İK), yaklaşımın gözden geçirilmesi Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu'nun (KİKK) sorumluluğundadır.

4. Tanımlar

Paydaşlar: Faaliyetlerimizden doğrudan ya da dolaylı etkilenen ve faaliyetlerimizi etkileyen kişiler, gruplar ya da kuruluşlardır. Çalışanlarımız, hissedarlarımız, iç ortaklarımız, tedarikçilerimiz, müşterilerimiz, kamu kurum ve kuruluşları, yerel kanaat önderleri, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, toplum ve medya Petkim'in paydaşlarıdır.

Çalışanlar: Şirketin mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlarıdır.

Kurumsal sorumluluk: Etik, şeffaf ve hesap verebilir bir yaklaşımla paydaşlarına karşı sorumlulukların yerine getirilmesidir.

Kurumsal İletişim Planı: Yıl içinde iletişim araçları ile gerçekleştirilecek iç ve dış iletişim faaliyetlerini gösteren plandır.

Kurumsal İletişim Politikası: Petkim'in sosyal paydaşları nezdinde oluşturduğu iletişim politikasıdır.

Kurumsal İtibarı ve Toplum Algı Araştırması: Toplumun Petkim'i algılamasını ölçümleyen ve her yıl gerçekleştirilen araştırmadır.

Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu (KİKK): Kurum içi ve dışı iletişim konularını ele alındığı, üç ayda bir gerçekleşen; sponsorluğunu İK GMY'nin ve başkanlığını İKM'nin yaptığı bir kuruldur.

Sürdürülebilirlik Kurulu (SK): Sürdürülebilirlik yönetim stratejimizi gerçekleştirme

amacıyla kurulmuştur. Sponsoru Genel Müdür, Başkanı Bütçe Kontrol ve Planlama Müdürüdür.

Liderlik Gelişim Kurulu (LGK): Liderlik yaklaşımını gözden geçiren ve gelişimin yönlendiren/izleyen kuruldur. Sponsoru Genel Müdür, Başkanı Genel Müdür Yrd. (İşletmeler)'dir.

İSG Kurulu: Kurum içi ve dışı iş sağlığı ve güvenliği konularının ele alındığı bir kuruldur. En az üç ayda bir toplanır. Sponsorluğunu İşletmelerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, başkanlığını Çevre ve Teknik Emniyet Müdürü yapar.

Petkim Etkinlik Kulübü (PETEK): Şirket içerisinde çalışan ve aileleri için sosyal, sanatsal, kültürel aktiviteleri organize eden, gerçekleştiren; Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu ile bu tür organizasyonlarda beraber hareket eden, sosyal sorumluluk projelerinde ise Sürdürülebilirlik Kurulu ile beraber çalışan ve gönüllülük esasına dayalı bir kulüptür. Faaliyetlere yönelik olarak PETEK altında kulüpler oluşturulur.

5. Uygulama

İç İletişimin Yönetimi: Çalışan beklentilerini alma araçları, yılın sonunda Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulunun (KİKK) yapmış olduğu gözden geçirme toplantısında gözden geçirilir. Çalışan beklentileri alma araçları ile iletişim beklentileri de alınmaktadır. Bu araçlar, Çalışan Beklentilerini Alma Araçları Bilgi Formunda (İK.II.-BF-00002) tanımlanmaktadır. Bu araçlardan çalışanların İletişim Yönetimi konusundaki beklentilerinin alınmasına yönelik olanlar aşağıda açıklanmaktadır.

Çalışan Memnuniyeti Anketi: Çalışanların beklentilerini ve ne ölçüde memnun kaldıklarını tespit edilmesini sağlayan önemli bir araçtır. Her yıl anket soruları ve içeriği İK Kurulu tarafından gözden geçirilir. Her yılın dördüncü çeyreğinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından anket yapılır. Sonuçlar değerlendirilir, buna göre ÇMA iyileştirme planı oluşturulur. Plan doğrultusunda gerekli iyileştirmeler hayata geçirilir.

Konu Bazlı Anketler (Yemek, Ulaştırma, Temizlik, BT, MYM, Satınalma vb.): İlgili birim tarafından daha detaylı bilgi/görüş almak, detaylı analiz yapabilmek gibi amaçlarla belirlenen konularda çalışanların görüşünün alındığı anketlerdir.

Odak Grup Çalışmaları: Şirkette herhangi bir konuda daha etkin faaliyette bulunulması veya yapılan anket gibi araçlarla iyileştirmeye açık alanlar belirlenmesi halinde; belli sayıda çalışanın bir araya getirilerek görüş ve önerilerinin alınmasıdır. Bu görüş ve öneriler çerçevesinde, iyileştirme planları oluşturulur.

Çalıştaylar: Üst yönetimin liderliğinde belli konu ve projelerde ihtiyaç halinde beyaz ve

mavi yaka çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen toplantıdır.

360 Derece Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi: Beyaz yakalı çalışanlarımızın, astları, üstleri ve eş unvanlarda bulunan çalışma arkadaşları tarafından yetkinliklerinin değerlendirilmesidir. Yılda en az bir kez yapılır. Sonuçlar, çalışanlarla paylaşılır. Ayrıca yöneticisi ve çalışanı arasında karşılıklı uzlaşarak, yetkinliklerin gelişimine yönelik gelişim planlamaları yapılır. 360 Derece Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme süreci sırasında ya da süreç öncesi ve sonrasında İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne e-posta yoluyla gelen geri bildirimler, çalışanlarla yapılan yüz yüze yapılan görüşmeler sırasında gelen talepler, İnsan Kaynakları Kurulu üyelerinin sahadaki çalışanlardan aldığı görüşler ve öneriler İnsan Kaynakları Kurulunda değerlendirilir.

Aylık Sendika Toplantıları: Petkim yönetimi ve işyerinde faaliyeti olan Petrol-İş Sendikası yöneticileri ve sendika işyeri temsilcilerinin gerçekleştirdiği toplantılardır. Toplantı sonuçları kayıt altına alınır ve uygulama İK tarafından takip edilir.

GM Sohbet ve Bilgilendirme Toplantıları: Üst Yönetim tarafından gerçekleştirilen, şirketin ana iş hedefleri ve gerçekleşme durumunun çalışanlarla paylaşıldığı toplantılardır.

Çalışan Açık Kapı Toplantıları: Çalışanların birebir görüşlerini aktarabilmesine olanak sağlamak amacıyla üst düzey yöneticilerin yaptığı toplantılardır.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün Ünite-Fabrika Ziyaretleri: Yıllık İç İletişim Planı'na uygun olarak İnsan Kaynakları Müdürlüğü birim/birimlerin gerçekleştirdiği fabrika/ünite ziyaretleridir. Karşılıklı görüş alışverişinde bulunulur. Çalışanların görüş ve önerileri dinlenir. Ziyaretin toplantı notu fabrika/ünite ile paylaşılır. İyileştirme önerileri ortaya çıkması halinde yapılacak aksiyonlar planlanır. Oluşan sonuçlar, fabrika/ünite çalışanları ile paylaşılır.

Çıkış Mülakatları: İşten ayrılan çalışanlara gönüllülük esası çerçevesinde işten ayrılma nedenlerini tespit etmek ve gerekliyse iyileştirmeler yapmak amacıyla İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından uygulanır.

Bölüm-Kurul Toplantıları: Kurullar, Şirket süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için Şirket üst yönetiminin uygunluk görüşü ile oluşturulan yapılardır. Sponsor, Başkan ve üyeliklerden oluşur. Gündemine aldığı konuları takip eder, uygulanmasını sağlar.

Bölüm toplantıları ise fabrikalarda/bölümlerde çalışanların katılımıyla yapılan günlük işlerin, problemlerin, iyileştirmelerin vb. tartışılarak kararların alındığı toplantılardır.

İletişim Anketinin Hazırlanması ve Uygulanması: İletişim Anketi soruları KİKK Kurulu tarafından hazırlanır. İletişime yönelik yapılan faaliyetlerle ilgili, çalışanlarda oluşan algıyı tespit etmek ve iyileştirmesi gereken konuları tespit etmek amacıyla uygun olarak anket soruları belirlenir. İletişim anketi KİKK tarafından her yıl anket yapılmadan önce gözden geçirilir.

İletişim Anketi tüm personele bilgisayar ortamından gönderilir. Her yılın ortasında yapılır. Sonuçlar tüm personele portaldan duyurularak ilan edilir. Sonucu düşük gelen anket maddeleri için KİKK'de aksiyonlar planlanır, uygulama önerileri İK Müdürlüğüne iletilir. Aksiyon planları yıllık bazda ilgili MDA bünyesine aktarılarak SP ve YPB içinde faaliyetleri takip edilir. İyileştirme planında kısa sürede sonuçlandırılabilir olan iyileştirme faaliyetleri MDA ve SP'den önce İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından uygulamaya alınır.

Konu Bazlı Anketlerin Belirlenmesi ve Uygulanması: Yıllık yapılan İletişim Anketi ile ÇMA ve diğer beklenti alma araçlarından gelen bilgiler İK Kurulu ve KİKK'de değerlendirilerek, hangi konularda çalışanlardan daha detay bilgi almak gerektiği belirlenir. ÇMA ve İletişim Anketinin sonuçlarının alınmasıyla belirlenen bu konular, Kurumsal İletişim Planı'nda yer verilir. Bu plan doğrultusunda konu bazlı anketler tasarlanır. Anket sonuçları değerlendirilerek raporlanır ve KİKK ile İKK'da görüşülür. KİKK ile İKK'da kararı alınan konular yapısına bağlı olarak, ya uygulamaya alınır, ya süreç sahibi tarafından o yıl içinde uygulanmak üzere plana alınır, ya da stratejik değerlendirme/kaynak ihtiyacı varsa o yılın MDA'sına aktarılarak planlama sürecine girdi sağlanır.

Odak Grup Toplantılarının Belirlenmesi ve Uygulanması: ÇMA ve İletişim Anketi gibi tüm personele yapılan anket sonuçlarından iletişime yönelik çalışanlarımızın algulamaları ile ilgili daha ayrıntılı bilgiye ulaşabilmek, yapılacak iyileştirmelerde çalışanları da katkısını sağlamak amacıyla Genel Müdür Yardımcılıkları bazında örneklem yolu ile gruplar oluşturulur. Grupların katıldığı odak grup çalışmaları sonucu, iletişim gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması, Kurumsal İletişim Planında gerekli güncellemelerin yapılması ve uygulamaların gerçekleştirilmesine yönelik iyileştirmeler ve aksiyon planları ortaya çıkarılır. İhtiyaç halinde yapılacak odak grup çalışmalarından çıkan iyileştirmeler ve aksiyon planlarının uygulanması, takibi ve görevlendirmeler KİKK yetkisindedir. Yapılan toplantılarda bu bağlamda yapılan faaliyetler gözden geçirilir, aksamaları önlemeye yönelik gerekli önlemler alınır.

İletişim Politikası ve Stratejilerinin Belirlenmesi: Şirket vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek amacıyla, 4 yıl için yapılan ve her yıl gözden geçirilen stratejik plan çalışmaları sırasında belirlenen stratejiler doğrultusunda iletişim politikası oluşturulur. İletişim politikası oluşturulurken İnsan kaynakları politikası, iletişim kanalları ve geri bildirim beklenti alma araçları dikkate alınır. KİKK tarafından hazırlanan ve üst yönetimin onayı ile resmi hale dönüşen İletişim Politikası her yıl KİKK tarafından gözden geçirilir.

Petkim İç İletişim ve Katılım Planı'nın Hazırlanması ve Uygulanması: Petkim Kurumsal İletişim Planı içerisinde yer alan İç İletişim ve Katılım Planı her yılın başında KİKK

tarafından hazırlanır ve üst yönetimin onayı ile uygulamaya alınır. Her 3 ayda bir KİKK tarafından gözden geçirilir.

Sosyal/Kültürel Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi: Sürdürülebilirlik Politikası ve alınan beklentiler doğrultusunda Sürdürülebilirlik Kurulu tarafından Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) proje alanları belirlenir ve önceliklendirilir.

Sürdürülebilirlik Politikası doğrultusunda önceliklendirilmiş KSS alanlarındaki projelere destek verilir. Sürdürülebilirlik Kurulu, Kurumsal İletişim Yöneticiliği ve Petkim Etkinlik Kulübü (PETEK) Sürdürülebilirlik Politikası doğrultusunda, önceliklendirilmiş KSS alanlarında projeler geliştirir ve uygulama planı hazırlar. Hazırlanan KSS proje planları Sürdürülebilirlik Kurulu Üyeleri tarafından değerlendirilir. Daha sonra hazırlanan KSS proje planları üst yönetimin onayını takiben ilgili bölüm tarafından uygulamaya alınır. Projelerde işbirliği yapılan STK'larla ilişkileri ilgili bölümler yönetir.

Misyon/Vizyon/Değerler/Strateji/Politikaların Duyurulması: Kuruluşumuzun misyon, vizyon, değerleri, planları, amaçları ve hedefleri paydaşlara Kurumsal İletişim Planı çerçevesinde duyurulur. Paydaşların politika ve stratejilere ilişkin bilinç düzeyin MMA, ÇMA ve TMA'lar ile yapılan görüşme ve toplantılarda ölçülür ve sorgulanır. (Bkz. Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı)

Hazırlanan vizyon, misyon ve değerler, İç İletişim ve Katılım Planına uygun olarak ilgili iç iletişim araçları ile (Örneği; Kurumsal TV, Petkim Ailem, Petkim Yaşam, portal, internet sitesi, bilgilendirme panoları) yayınlanır. Ayrıca aşağıda belirtilen eğitim ve özel toplantılarda vizyon, misyon ve değerler strateji ve politikalar çalışanlara aktarılır:

- Özdeğerlendirme,
- Stratejik Planlama Toplantısı,
- Genel Müdür Bilgilendirme Toplantıları,
- Petkim tanıtım ve eğitim programı,
- SEÇ (Sağlık, Emniyet, Çevre) Eğitimleri

Ödül Alan İyileştirmeler ve Ekip Çalışmaları: Ödül almış iyileştirme çalışmaları elektronik ortamda portaldan paylaşılır, aynı zamanda ekip üyelerince farklı ekiplere ve şirket çalışanlarına anlatılır.

Maliyet Düşürme Sunumlarının Paylaşımı: Maliyet düşürme çalışma sonuçlarının, raporları, sunumları elektronik ortamdan paylaşılır.

Dış Eğitimlerden Alınan Sunumların Kütüphane Ortamından Elektronik Yayılımı: Dış kaynaktan alınan eğitimlerden temin edilen cd/kitap/broşür gibi eğitim dokümanları kütüphane ortamına konarak paylaşımı sağlanır.

Alınan Eğitimlerin Katılımcılarca, Birlikte Çalışılan Gruplara Yayılımı: Yapılan işlerin pekiştirilmesi, geliştirilmesi amacıyla dış eğitimcilerden alınan eğitimler, aynı işin yapıldığı diğer çalışma arkadaşlarına katılımcı tarafından verilir.

Çalışanlarımızın başından Geçen Fark Yaratan Örnek Olayların Kitap/Dokuman Halinde Yayılımı: Fark yaratan örnek uygulamaların kitap veya dokuman şekline getirilerek çalışanlarımızla paylaşılmasıdır.

Fileserver/Portal/QDMS: Kurum içi güncel bilgileri paylaşmak, çalışanlara bilgi vermek ve çalışanlar arasında etkin iletişimi sağlamak amacıyla kullanılmasıdır.

6. Yaklaşımın Paylaşımı ve Duyurulması

İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı QDMS'de yayımlanarak yürürlüğe girer. QDMS'de yayımlanmasıyla birlikte tüm çalışanlara bilgilendirme amaçlı olarak otomatik e-posta gönderilir. Bunlara ek olarak yapılan yaklaşım bilgilendirme eğitimleriyle de daha detaylı duyurulması ve farkındalık sağlanır. İşte yeni başlayan çalışanlarımızın Petkim tanıtım ve eğitim programı içerisinde de duyurulur ve açıklamalar yapılır.

7. Yaklaşım Etkililiğinin Gözden Geçirilmesi ve Revizyonu

İç İletişim ve katılım yönetiminde kullanılan yöntemlerin ve uygulamaların yer aldığı bu yaklaşımın etkinliği ve etkililiği her yılsonunda KİKK tarafından ölçülür, iyi uygulamalarla kıyaslanır, değerlendirilir ve iyileştirmeler yapılır.

İletişim araçlarının etkinliği İletişim Anketi ile ölçülür. İletişim anketi, ÇMA'dan önce, yılda bir kez uygulanır. Sonuçlar Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu'nda (KİKK) ele alınır. İletişim etkinliğini arttırmak için gerekli faaliyetlerin belirlendiği iyileştirme planları oluşturulur, gerekli görüldüğünde odak grup çalışmaları yapılır.

Yaklaşımın gözden geçirilmesi için süreç yönetim sisteminde tanımlanmış olan göstergelerin hedef ve gerçekleştirmeleri esas alınır. KİKK bu göstergelere ilişkin karşılaştırma verilerini araştırır ve elde edilen verileri hedef belirleme ve iyileştirme amacıyla kullanır.

8. İlgili Yaklaşım/Prosedür/Yönetmelikler

- IK.IL-FO-00001 İletişim Anketi
- IK.IL-BF-POL01 İletişim Politikası
- IK.IL-BF-00001 Kurumsal İletişim Planı
- IK.IL-BF-00002 Çalışan Beklentilerini Alma Araçları Bilgi Formu
- SY.TK-YK-00001 Toplum Katılımının Yönetilmesi Yaklaşımı

- SY.KY-YK-00001 Kurumsal Yönetişimin Yönetilmesi Yaklaşımı
- SY.PA-YK-00001 Paydaşlarla İletişimin Yönetilmesi Yaklaşımı
- SY.CY-YK-00001 Çevrenin Yönetilmesi Yaklaşımı,
- AL.TI-YK-00001 Tedarik ve İşbirliklerinin Yönetilmesi Yaklaşımı
- YS.GN-YK-SP001 Stratejik Planlama ve YPB Yaklaşımı

9. Kayıtlar

İletişim Anketi sonuçları, İnsan Kaynakları Müdürlüğü sorumluluğunda 5 yıl, Kurumsal İletişim Planı İnsan Kaynakları Müdürlüğü sorumluluğunda QDMS'de Kayıtların Kontrolü Prosedürüne uygun olarak saklanır.

EK 5 - PETKİM PAYDAŞLARLA İLETİŞİMİN YÖNETİLMESİ YAKLAŞIMI

1. Amaç

Paydaşlarla ilişkilerin ve iletişimimizin etkin bir şekilde yönetilmesini, uygulanmasını, gözden geçirilmesini sağlamak için gerekli kanalları tanımlamak ve uygulama planlarını oluşturmaktır.

2. Kapsam

Petkim'in tüm paydaşları (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, işbirlikleri ve toplum) ile olan her türlü iletişimini kapsamaktadır. Çalışanlara yönelik uygulamalar, İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı'nda daha detaylı olarak verilmektedir.

3. Sorumluluk

İşlev	Sorumluluk
Kurumsal İletişim Yöneticiliği	Sürecin uygulanmasından ve gözden geçirilmesinden sorumludur
Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kurumsal İletişim Planı'nı oluşturmaktan ➤ Üç ayda bir Kurumsal İletişim Planı'nı gözden geçirmekten ➤ Yılda bir kurumsal iletişim politikasını gözden geçirmekten ve varsa revizyon önerilerini İnsan Kaynakları Kuruluna sunmaktan ➤ Sürecin gözden geçirilmesinden sorumludur.

4. Tanımlar ve Kısaltmalar

Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu (KİKK): Kurum içi ve dışı paydaşlarla ilişki, iletişim ve yönetim konularını üç ayda bir gerçekleştirdiği toplantılarda ele alan; sponsorluğunu İnsan Kaynakları'ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'nın, başkanlığını İnsan Kaynakları Müdürü'nün yaptığı bir kuruldur.

Kurumsal İletişim Planı: Yıl içinde iletişim araçları ile gerçekleştirilecek iç ve dış iletişim faaliyetlerini gösteren plandır.

Kurumsal İletişim Politikası: PETKİM'in sosyal paydaşlarına yönelik oluşturduğu iletişim politikasıdır.

Kurum İtibarı ve Toplum Algı Araştırması (TA): Toplumun Petkim'i algılamasını ölçümleyen ve yılda bir kez belirlenen toplum segmentlerine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmadır.

Sürdürülebilirlik Kurulu: Petkim bünyesindeki tüm faaliyetlerde ve süreçlerde Sürdürülebilirlik kavramına uygun yaklaşımların oluşturulması ve yürütülmesindeki kritik değişim ve yeni yaklaşımların değerlendirilmesi, bu konuda ilgili bölümlere yönlendirici olması ve farklı bakış açılarının sağlanmasını, farklı fonksiyonların görüşlerinin değerlendirilmeye alınarak etkin bir yayılıma destek olunması, sürdürülebilirlikle ilişkili süreçlerin doğru işleyişinin gözlenmesi, göstergelerdeki değişimler ve yaklaşım gelişimleri hakkında öneriler geliştirilmesi, gerekli öğrenme çalışmalarının yürütülmesi ve iyileştirme çalışmalarının yönlendirilmesi amacıyla oluşturulan sponsorluğunu Genel Müdürün, başkanlığını ise Bütçe Planlama ve Kontrol Müdürü'nün oluşturduğu bir kuruldur.

5.Uygulama

Paydaşlarla İletişim: Paydaşlarımız ile iletişim kanallarının en etkin şekliyle kurulması ve onların katılımının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Paydaşlarımızın duyarlılıklarını, değerlerini ve beklentilerini anlamaya çalışır; onların beklentilerini iş stratejilerinize yansıtır, karşılıklı fayda sağlamak üzere faaliyetlerimizi şekillendiririz.

Tüm paydaşlarımızla "sürdürülebilir gelecek için sorumluluk almak" değerimiz doğrultusunda adil, açık, şeffaf, güvenilir ve sorumlu ilişkiler kurarız.

Kurumsal iletişim uygulamalarımız; Petkim'in kurumsal politikalarını ve stratejik çıkarlarını desteklemenin yanında; kurumsal markalama, kamuoyu oluşturma, imaj oluşturma ve geliştirme, kurum itibarı ve çalışanlarla ilişkileri yönetmeyi amaçlar. Paydaşlara yönelik iletişim faaliyetlerinin uygulanması amacıyla yapılan here türlü düzenlemede kurum değerleri esas alınarak; açık, şeffaf, güvene dayalı politika ve prensipler göz önünde bulundurulur.

Kurumumuzun tüm iletişim faaliyetleri ve uygulamalarında entegre bir yaklaşımla, tüm iç ve dış paydaşlarımız nezdinde etkin ve şeffaf iletişim ortamları oluşturarak; Petkim'in kamuoyu ve paydaşlar nezdinde var olan olumlu algı ve itibarını daha da kökleştirmeyi ve yeni araçlarla desteklemeyi hedeflemekteyiz.

Paydaşlarla iletişim faaliyetlerinin değerlendirilmesi amacıyla İnsan Kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'nın sponsorluğunda, İnsan Kaynakları Müdürü'nün başkanlık yaptığı ve kurumu temsilen ilgili kişilerin bulunduğu "Kurumsal İletişim ve Katılım Kurulu" (KİKK) oluşturulmuştur. KİKK periyodik toplanarak iletişim faaliyetlerini gözden geçirir.

Kurumsal İletişim Yöneticiliği; paydaş geribildirimleri, kıyaslama-öğrenme çalışmaları neticesinde hazırladığı taslak Kurumsal İletişim Planını KİKK ile paylaşır.

Kurulda gözden geçirilen plan, sponsoru tarafından Genel Müdür ile paylaşılır. Genel Müdürün görüşleriyle son halini alan plan her yıla özel hazırlanır.

Nihai halini alan plan uygulanır ve üç ayda bir KİKK tarafından sonuçları izlenir.

Her yıl gerçekleştirilen Kurum İtibarı ve Toplum Algı Araştırması (TA) ile paydaşlarla iletişim konusundaki algı ölçümlenir. KİKK tarafından sonuçlara yönelik iyileştirme planları hazırlanır ve uygulanması takip edilir.

Paydaşlarla İletişimimizi Yönetirken Uyguladığımız Kurallarımız: PETKİM kamuyu bilgilendirme politikası, şirketin geçmiş performansını ve geleceğe ilişkin beklentilerini, temel muhasebe ilkeleri ve Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde, ilgili yasal hükümlere uygun olarak, pay sahipleri, yatırımcılar, sermaye piyasası uzmanları ve katılımcıları ile zamanında ve eşit bir biçimde paylaşarak, etkin ve açık bir iletişimi sürekli kılma esasına dayanmaktadır.

Şirketimiz, ticari sır niteliği taşıyan bilgiler hariç olmak üzere, faaliyet ve stratejileriyle ilgili mevcut durum, risk ve fırsatların kamu ile paylaşılmasının, şirketin sermaye piyasası araçları açısından yararlı olacağı görüşünden hareket etmektedir.

Petkim, kamunun aydınlatılması konusunda Sermaye Piyasası Mevzuatı'na, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) düzenlemelerine uyar; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan ilkelerin uygulanmasına azami dikkat gösterir.

Petkim Bilgilendirme Politikası, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Bölüm II/Madde 1.2. ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri VIII ve 54 No.lu Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği'nin 23. maddesi doğrultusunda hazırlanmış olup tüm menfaat sahiplerine Petkim web sitesi (www.petkim.com.tr) aracılığı ile duyurulmuştur.

Kurum adına basına ve kamuoyuna açıklama yetkisi Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdür'e aittir. Genel Müdür gerekli gördüğü durumlarda ilgili yöneticilere, "sadece iş alanları ile ilgili konularda" açıklama yapma yetkisi verebilir. Çalışanlarımızın basına röportaj/demeç verme/tartışmaya girme gibi eylemlere yönelik her türlü tasarrufu Genel Müdürümüzün önceden yazılı onayı alınarak gerçekleştirilir.

Kurumumuz nam ve hesabına kamuoyuna yapılan her türlü açıklama ve bilgilendirmenin tam, doğru, anlaşılır, zamanında ve gerçekçi olmasına; hatalı, yanlış yönlendirmeye veya yanlış anlamaya yol açabilecek ifadeler içermemesine özel bir önem verilir. Bu hassasiyet kurum itibarının en üst düzeyde sahiplenilmesi, gözetilmesi ile hayata geçirilir.

Medya tarafından gelen tüm bilgi, röportaj, görüş istekleri, muhatabı tarafından Kurumsal İletişim Yöneticisi ile paylaşılır. Bu sürecin takibi, yürütülmesi ve sonuçlarının alınması da yine Kurumsal İletişim Yöneticisi'ne bırakılır. Bu tür taleplerin ne şekilde ve

kimler tarafından karşılanacağına ve yetkilendirme yapılacağına Genel Müdür karar verir.

Şirketimize ait gizlilik içeren teknik, finansal, ticari, organizasyonel tüm gizli bilgiler ve ticari sırlarımızı, hiçbir dış iletişim faaliyetini, yukarıda belirlenen dış iletişim konusunda yetkili yöneticilerimiz veya yetkilendirilmiş çalışanlar da dahil olmak üzere hiçbir çalışmamız yazılı veya sözlü olarak paylaşamaz ve ifşa edemez.

Kurumumuz hakkında, finans ve sermaye piyasaları için önem taşıması muhtemel her türlü haber ve bilginin; gelir, gider, karlılık, fiyatlandırma, ciro, kurum hedefleri ve performansı benzeri ticari ve finansal tahmin ve sonuçları içeren bilgilerin paylaşılması sadece Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdüre aittir.

Dış İletişimde yukarıda belirlenen esaslar dahilinde yetkili yöneticilerimiz veya yetkilendirilmiş çalışanlar da dahil olmak üzere tüm çalışanlarımız, rekabetin korunması hakkındaki yasal mevzuatlara uymak ve haksız rekabet oluşturabilecek beyan ve davranışlardan kaçınmakla, üçüncü şahıs ve kurumların kişilik ve ticari haklarına riayet etmekle, kişisel verilerin korunmasına özel bir önem göstermek ve bu konulardaki yasal düzenlemeleri ihlal etmemekle yükümlüdürler.

İnternet; pazarlama ve satış aktivitelerinden, müşteri ve iş ortaklarına bilgi paylaşımına dek geniş bir mecrada kurum işlerinin yürütülmesi için aktif olarak kullanılan bir araçtır. Tüm çalışanların internet üzerinden iletişim, yayın ve hizmetlerimizde, gerek yasal düzenlemelere ve gerekse başta işbu yaklaşım olmak üzere kurum politika ve yönetmeliklerimize uymaları özellikle kurumumuzun itibarı ve ticari güvenliğinin korunması açısından önemli ve gereklidir. Çalışanların ayrıca portalda da yer alan Etik Kurallara özenle uymaları gerekmektedir.

Paydaşlarla İletişim Kurduğumuz Araçlarımız ve İletişim Hedeflerimiz: Ek.1'de verilmiş olan Kurumsal İletişim Planında tüm paydaşlarımız (çalışan, müşteri, tedarikçi, hissedar, toplum) ve onlarla kurduğumuz etkin iletişim ortamları paylaşılmaktadır.

Misyon, Vizyon, Değerler, Politika ve Stratejilerin İletişim: Kuruluşumuzun misyon, vizyon, değerleri, planları, amaçları ve hedefleri paydaşlara Kurumsal İletişim Planı çerçevesinde duyurulur. Paydaşların Politika ve stratejilere ilişkin bilinç düzeyi MMA, ÇMA, TA ve TMA'lar ile yapılan görüşme ve toplantılarda ölçülür ve sorgulanır.

Medya ile İlişkilerin Geliştirilmesi: Kurumsal İletişim Yöneticiliği, Petkim'in her türlü iletişim araçları ile ilişkisini, koordinasyonunu ve sürdürülebilir olmasını sağlar. Yazılı, görsel ve internet basını kurum ve kuruluşlarına; tiraj, siyasi görüş, bilinirlik gibi etkenleri gözetmeden eşit yakınlıkta ve ciddiyette durur. Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde kabul edilen ve internet sayfasında yer alan Bilgilendirme Politikası çerçevesinde, şirkete gelen her

türlü bilgi, belge ve görüş, ilgili birimlerin katılım ve koordinasyonu sağlandıktan sonra son haline getirilir ve Genel Müdür tarafından onaylandıktan sonra ilgili kuruluşla paylaşılır.

MİSYON, VİZYON, DEĞERLER, POLİTİKA VE STRATEJİLERİ DUYURU ARAÇLARI					
İLETİŞİM ARAÇLARI	HİSSEDARLAR	ÇALIŞANLAR	MÜŞTERİLER	İŞBİRLİKLERİ	TOPLUM
Yönetim Kurulu Toplantısı	GM				
Misyon-Vizyon-Değerlerin Duyurulması Toplantısı	GM	GM	GM- GMY	GMY-MÜD	GMY-MÜD
Kuruluş Yıldönümü ve Kalite Günü	GM	GM	GM	GM	GM
Portal		KİY			
Petkim Yaşam Dergisi	KİY	KİY	KİY	KİY	KİY
Petkim Ailem Gazetesi	KİY	KİY			
Kurumsal TV		KİY			
İletişim Panoları		KİY			
Oryantasyon Eğitimi		İKM			
Saha Ziyaretleri		İKM			
Bölüm Toplantıları		GMY-MÜD			
Kongreler			GMY	GMY-MÜD	GMY-MÜD
Web Sitesi	KİY, FYİ	KİY	KİY	KİY	KİY
Faaliyet Raporu	KİY, FYİ	KİY	KİY	KİY	KİY
Müşteri Ziyaretleri / Toplantı ve Görüşmeler			SGM	SGM-MÜD	SGM-MÜD
Medya ile Görüşmeler	GM	GM	GM	GM	GM
Genel Kurul	GM	GM	GM	GM	GM
Analist Bilgilendirme Toplantıları	GM	GM	GM	GM	GM

GM: Genel Müdür, GMY: Genel Müdür Yardımcıları, KİY: Kurumsal İletişim Yöneticisi, FYİ: Finansman ve Yatırımcı İlişkileri, İKM: İnsan Kaynakları Müdürü, MÜD: Müdürler, SGM: Satış Genel Müdür Yard.

Basın Bülteni: Kurumsal İletişim Yöneticiliği kamuoyunu ilgilendiren ve haber değeri taşıyan her türlü gelişmeyi, üst yönetimin bilgisi ve onayı ile Basın Bülteni haline getirilir. Hazırlanan bültendeki bilgilerin doğru; anlatımın yalın, anlaşılır ve ek bir soruya gerek bırakılmayacak kadar dolu bir içerikle hazırlanmasına özel önem gösterir. Basın bültenini destekleyici her türlü görsel malzemeyi ilgili kuruluşlara aktarmak da Kurumsal İletişim Yöneticiliği tarafından gerçekleştirilir. Yıl içinde çeyrekler itibarıyla açıklanan finansal göstergelerin izahı, neden-sonuç ilişkileri, sektörün ülke ve dünya bazında değerlendirilmesi ise; Şubat, Mayıs, Ağustos ve Kasım aylarında basın ve yayın kuruluşları ile paylaşılır.

Özel Haberler ve Röportajlar: Özel haberler ve röportajlar, gazetecilerin ve bağlı

buldukları kurumların çok daha fazla önem verdikleri, sayfalarında çok daha fazla yer tutan haber çalışmalarıdır. Yazılı, görsel ve internet kuruluşlarından Petkim'e gelen her türlü özel haber ve röportaj talebi hassasiyetle değerlendirilir.

Çevre, atık yakma gibi tematik talepler, Genel Müdür'ün onayı ile ilgili yöneticisi tarafından da karşılanabilir. Röportajlar ve özel haber çalışmaları yüz yüze ya da soru-yanıt şeklinde olabilir. Bu taleplerin en kısa zamanda ve doyurucu içerikle ilgili basın mensuplarına sunulması, koordinasyonu, görsel malzemelerle desteklenmesi, kayıtlarının alınması Kurumsal İletişim Yöneticiliği'nin sorumluluğundadır. Bu çerçevede şirketimize misafir olarak gelen ve üst yöneticilerle söyleşi yapan basın mensuplarına her türlü teknik destek sağlanır. Yüz yüze röportajlar öncesinde Genel Müdür ya da yetkilendirdiği yönetici, gelebilecek olası sorular ve verilmesi gereken yanıtlar konusunda ayrıntılı olarak bilgilendirilir.

Basın Toplantısı: Kurumsal İletişim Planı'nda yer alan bazı iletişim konuları için basın toplantıları düzenlenir. Yıl sonu değerlendirmeleri, önemli bir yatırımın ya da temel atmanın duyurulması ve destek sağlanması gibi konularda basın toplantısı organizasyonu yapılır. Medyanın gündemi araştırılır ve uygun gün belirlenerek, ilgili basın mensupları davet edilir. Basın toplantısı için basın kiti (dosya, basın bülteni, görseller, ilgili malzemeler) KİY tarafından hazırlanır. Basın toplantısında kurum adına açıklama yapacak Genel Müdür ya da yöneticilerin konuşma metinleri KİY tarafından hazırlanır ve ilgili yönetici ile paylaşılır. Basın toplantısı sırasında ve sonrasında gelen röportaj talepleri KİY ve Genel Müdür tarafından incelenir.

Basın Gezileri: Kurumsal İletişim Planı'nda yer alan bazı iletişim konuları için basın gezileri düzenlenir. Basın gezisine davet edilecek kişiler KİY tarafından belirlenir. KİY davet metnini hazırlar ve ilgili basın mensuplarına e-posta ve/veya posta yoluyla ulaştırır. Basın toplantısında olduğu gibi basılı malzemeler ve baskılı malzemeler hazırlanır. Basın gezisi için gerektiğinde organizasyon şirketi tedarikçilerimizden hizmet alınır.

Yayınlanan Haberlerin Takip Edilmesi ve Değerlendirilmesi: Petkim ile ilgili tüm yazılı, görsel ve internet mecralarında yayınlanan haberler günlük ve anlık olarak dijital takip edilir ve ilgili yöneticilerle paylaşılır. Haber yansımalarının elektronik kopyaları arşivlenir ve KİY tarafından şirketin basındaki yansıması tiraj, reklam eşdeğeri, olumlu-olumsuz haber dengesi, yerel-bölgesel-ulusal yaygınlık dengesi gibi parametrelerde izlenerek üst yönetime rapor edilir.

Medya analizi yapılması: Medya Takip Ajansı tarafından aylık analiz raporları hazırlanır. KİY bu analizleri takip eder ve değerlendirir. Analizler üç ayda bir KİKK'te gözden geçirilir.

Gerekirse iyileştirme önerileri devreye alınır.

Web Sitesinin Yönetilmesi: Hissedarların, toplumun ve diğer paydaşlarımızın bilgilendirilmesini sağlamak amacıyla günümüzün en önemli iletişim araçlarından birisi olan web sitemiz kullanılmaktadır. Şirket bilgilerine en hızlı erişilebilecek platform olan web sitemiz, şirketimizin dışarıya açılan penceresidir.

Bilgi Teknolojileri (BT) Müdürlüğü, web sitesinin geliştirilmesinden ve kesintisiz yayın yapmasından sorumludur. Web sitesinin güncellenmesi ise, konularına göre ayrıştırılmış ve İnsan Kaynakları, Finansman ve Yatırımcı İlişkileri, Stratejik Planlama, Satış Pazarlama, Üretim, Satış Lojistik Müdürlüklerine verilen yetkiler çerçevesinde yapılmaktadır. BT Müdürlüğü, genel konulardaki güncellemeler ile köklü değişimler veya önemli bilgilerin yayınlanması konusunda, üst yönetimin görüşlerine başvurarak değişikliklerin yapılmasını sağlar.

Web Sitesinin Güncellenmesi: Web sitesinin içeriğinin güncellenmesi, İnsan Kaynakları, Stratejik Planlama, Satış, Finansman ve Yatırımcı İlişkileri, Satınalma Müdürlüklerinde bu konudan sorumlu personel tarafından yapılmaktadır. Her birim kendi alanındaki bilgileri güncellemektedir. Şirketimizin genelini ilgilendiren konulardaki değişiklikleri BT Müdürlüğü personeli yapmaktadır. Ancak, değişiklik yazılım ile çözülecekse ve BT Müdürlüğü tarafından karşılanamayacaksa dışarıdan hizmet alınarak güncelleme yapılmaktadır. Yasal zorunluluklardan kaynaklanan değişiklikler BT Müdürlüğü yönetiminde gerçekleştirilmektedir.

Web Sitesine Gelen Öneri/Şikayet/Taleplerin Yönetilmesi: Web sitesi üzerinden gelen talepler, talebin veya şikayetin niteliğine göre ilgili birime gider. İlgili birim kendisi çözebiliyorsa, sorun giderilir. Kendi içinde çözemeyecekleri bir konu ise mail ile BT Müdürlüğüne bildirilir. BT Müdürlüğü sorunun niteliğine göre kendisi veya dışardan hizmet alımı ile çözer.

Web Sitesinin Performansının İzlenmesi: BT Müdürlüğü tarafından web sitesinin istatistikleri Google Analytics programı ile takip edilmektedir. Gelen istekler, tarih, saat, gelen ip adresi ve hangi sayfalara eriştiği bilgileri kaydedilmektedir. Bu bilgiler gerekli olduğunda incelenmektedir. Ayrıca, web sitemize gelen ziyaretçi sayısı bilgileri günlük bazda raporlanabilmektedir.

6. Etkinliklerin Yönetilmesi

Etkinliklerin Uygulanması: Etkinlik hangi paydaş grubuyla ilgiliyse KİY söz konusu paydaş grubuna yönelik bölüm/bölmelerle koordineli çalışır. KİY, etkinliğin içeriğine göre

gerekiyorsa tedarikçilerden/iş ortaklarından destek alır. Etkinliğin amacı, hedef kitle, kritik başları faktörleri vs. bulunur ve iş ortaklarıyla bu bilgiler paylaşılır. KİY etkinlik için kullanılacak yaratıcı çalışmalar (basılı-baskılı malzemeler) için gerekirse ajans desteği alır. Konsept ve yaratıcı çalışmalar için KİY ajanslara brief verir. Ajanslar hazırladıkları çalışmaları KİY ile paylaşır. KİY çalışmaları ilgili departman ile paylaşarak sonuçlandırır.

Etkinliklerin İletişiminin Yapılması: Etkinliklerin içeriğine göre her türlü medya ile iletişimi yapılır. Bu konu KİY'in sorumluluğundadır. Etkinliklerin kurum için iletişimi, Portal, Kurumsal TV ve Petkim Ailem gibi iletişim araçları vasıtasıyla KİY tarafından yapılır.

Etkinliklerin Değerlendirilmesi: Etkinliklerin tamamlanmasını takiben dönemsel olarak KİKK toplantısında değerlendirilir. Gerekirse bir sonraki etkinliğe dair iyileştirme planı hazırlanır.

Algı ve İtibar Yönetimi: "Sürekli değişim ve gelişim" perspektifi içinde kurum itibarını ve toplumdaki algısını en üst düzeyde tutmayı önemseyen Petkim, bu sürecin yönetimine de büyük önem vermektedir. Bu amaçla müşterilerini, tedarikçilerini, çalışanlarını ve tüm paydaşlarını "kurumsal itibarının değişmez bir parçası" olarak gören Petkim, bu stratejisini destekleyen "Kurumsal algı ve itibar yönetimini" doğru ve güvenilir iletişim politikaları ile sürdürmektedir. Son yıllarda öne çıkan ve "Algı ve İtibar Yönetimi"nde Petkim, kendisini sürekli sorgulayan bir strateji benimsemiştir. Bu amaçla şirketin toplumdaki algısını araştırma, ölçme, değerlendirme ve bu süreçlerin sonucundan somut iş sonuçları çıkarma esasına dayanan süreçler titizlikle takip edilir ve uygulanır. Mükemmellik süreçlerinin değişmez bir parçası da olan Kurumsal Algı ve İtibar Yönetimi, Genel Müdür'ün liderliğinde, Kurumsal İletişim Yöneticiliği odaklı olmak üzere Sürdürülebilirlik Kurulu tarafından yönetilir ve izlenir.

Hedef kitlelerimizde oluşan ya da oluşabilecek olumlu ya da olumsuz algının şirketin stratejik çıkarları doğrultusunda yönetilmesi, bu süreçlerin doğru bilgi ve dokümanlarla desteklenmesi, güvenilir olması; olası krizlere karşı süratle aktif hale getirilecek senaryoların hazırlanması, yaratıcı ve dikkat çeken sosyal projelerin araştırılarak şirket içinde paylaşılması ve uygulanması "Kurumsal Algı ve İtibar Yönetimi"nin temel bileşenlerini oluşturur.

Mükemmellik Kavramının Kuruluş Dışında Yayılımı: EFQM Mükemmellik Modeli, Petkim'in misyonunu gerçekleştirerek vizyonuna ulaşmasına yardımcı olan bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edilmiş ve kurum kültürünün önemli bir parçası olmuştur. Öncelikle tüm liderlerimiz, değerlerinize bağlı bir tutum ve davranış sergileyerek iş süreçlerini modele uygun ve başarılı bir şekilde hayata geçirmekte, sistemi sürekli yaşayan bir şekilde ayakta tutabilmek için çalışanlara örnek olmaktadır. Mükemmellik kavramının hem sektörümüzde

hem de sektörümüz dışında diğer tüm kuruluşlarda uygulanması için bu konuda yapılan zirve/kongrelere liderlerimiz konuşmacı olarak katılmakta, röportajlar yoluyla mesajlarımızı iletme, iş ortaklarımızla paylaşmakta, internet sitemiz vasıtasıyla modele dair farkındalığın artırılmasını hedeflemekteyiz.

7. Yaklaşımın Paylaşımı ve Duyurular

Paydaş İletişim Yaklaşımı QDMS'de yayımlanarak yürürlüğe girer. QDMS'de yayımlanmasıyla birlikte tüm çalışanlara bilgilendirme amaçlı olarak otomatik e-posta gönderilir. Bunlara ek olarak yapılan yaklaşım bilgilendirme eğitimleriyle de daha detaylı duyurulması ve farkındalık sağlanır. İşe yeni başlayan çalışanlarımızın oryantasyon eğitimleri içerisinde de duyurulur ve açıklamalar yapılır.

8. Yaklaşım Etkililiğinin Gözden Geçirilmesi ve Revizyonu

Yapılan çalışmalar Süreç Yönetim Sisteminde tanımlanan performans göstergelerinin aylık değerlendirme toplantılarında izlenmektedir. Gerekli durumlarda mevcut sapmalar ilgili bölümler tarafından değerlendirilerek sapma analizi yapılır ve gerekli iyileştirme çalışmaları planlanır. Paydaş İletişim Yaklaşımı ise KİKK tarafından yolda bir kez gözden geçirilmekte ve gerektiğinde yeni uygulamalar sisteme kazandırılarak güncellenmektedir.

9. İlgili Dökümanlar

- Kurumsal İletişim Planı
- İç İletişimin ve Katılımın Yönetilmesi Yaklaşımı
- Çevrenin Yönetilmesi Yaklaşımı
- Kurumsal Yönetişim Yaklaşımı
- Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımı
- İşbirlikleri ve Tedarik Zinciri Yaklaşımı
- Topluma Katkının Yönetilmesi Yaklaşımı

EK 6 - PEKTİM BİLGİLENDİRME POLİTİKASI

1. Amaç

Petkim Petrokimya Holding A.Ş.’nin (PETKİM),temel kamuyu aydınlatma politikası, PETKİM’in geçmiş performansını ve geleceğe ilişkin beklentilerini, temel muhasebe ilkeleri ve Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri çerçevesinde; tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde, pay sahipleri, yatırımcılar, sermaye piyasası uzmanları (birlikte sermaye piyasası katılımcıları) ile eşit bir biçimde paylaşarak her zaman aktif ve açık bir iletişimi muhafaza etmektir.

PETKİM, kamuyu aydınlatma konusunda Sermaye Piyasası Mevzuatına; Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ile Borsa İstanbul (BİST) düzenlemelerine uyar; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde (KYİ) yer alan prensiplerin hayata geçirilmesine azami özen gösterir.

PETKİM Bilgilendirme Politikası, SPK’nın “Özel Durumlar Tebliği” ve Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde hazırlanmış; Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve Genel Kurulun bilgisine sunulmuştur.

2. Kapsam

Bilgilendirme Politikası, PETKİM bünyesinde faaliyet gösteren tüm ilişkili şirketleri ve çalışanları ile danışmanlarını kapsamakta; PETKİM’in sermaye piyasası katılımcıları ile yazılı ve sözlü iletişimini düzenlemektedir.

3. Sorumluluk

Bilgilendirme Politikasının takibi, gözden geçirilmesi ve geliştirilmesinden Yönetim Kurulu sorumludur. Politikanın oluşturulmasında, İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü yetkilileri, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yönetim Kurulu ile yakın işbirliği içerisinde bu sorumluluklarını getirmektedirler. SPK mevzuatındaki değişiklikler nedeniyle bilgilendirme politikasında yapılması gereken değişiklikler, Yönetim Kurulu’nun onayı ile yürürlüğe girer.

Kurumsal Yönetim Komitesi Yönetim Kurulu’na “Bilgilendirme Politikası” ile ilgili konularda bilgi verir ve önerilerde bulunur.

“İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü” kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere görevlendirilmiştir.

4. İdari Sorumluluğu Bulunan Kişilerin Belirlenmesinde Kullanılan Esaslar

Petkim, “içsel bilgi” yi sermaye piyasası aracının değerini, fiyatını ve yatırımcıların yatırım kararını etkileyebilecek, henüz kamuya açıklanmamış bilgi olarak tanımlamaktadır. İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü, içsel bilgilere erişimi olan kişileri Merkezi Kayıt Kuruluşu’na bildirmekte ve bu kişilerde bir değişiklik olduğunda gerekli güncellemeleri yapmaktadır. İçsel bilgilere erişimi olan kişiler, Özel Durumlar Tebliği uyarınca ve Şirketimizce idari sorumluluğu bulunan kişiler oldukları kabul edilmektedir. İçsel bilgiye erişenlerin listesi, Şirketin yönetim kurulu üyelerini, yönetim kurulu üyesi olmadığı halde, Petkim’in içsel bilgilerine doğrudan ya da dolaylı olarak düzenli bir şekilde erişen ve Petkim’in gelecekteki gelişimini ve ticari hedeflerini etkileyen idari kararları verme yetkisi olan kişileri ve bu kişilerle yakından ilişkili kişileri ve ortaklık nam ve hesabına hareket eden ve içsel bilgilere doğrudan veya dolaylı şekilde düzenli veya arızî olarak erişimi olan diğer kişileri içermektedir. Petkim, yıllık finansal durum tablosundaki aktif toplamının %10 veya daha fazlasını oluşturan bağlı ortaklıklarının yönetim kurulu üyelerini de idari sorumluluğu bulunan kişiler arasında değerlendirilmektedir. Söz konusu içsel bilgilere erişimi olanlar listesinde yer alan kişiler, İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü tarafından özel durumların, finansal ve operasyonel sonuçların kamuya açıklanmasına kadar, içsel bilgilerin korunması ve gizlilik kurallarına uymalarının sağlanması amacıyla listede buldukları hususunda ve 16. bölümde açıklanan Sessiz Dönem uygulaması konularında imza karşılığı bilgilendirilirler.

5. Kamuyu Aydınlatma Yöntem ve Araçları

Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümleri saklı kalmak üzere, PETKİM tarafından kullanılan temel kamuyu aydınlatma yöntem ve araçları aşağıda belirtilmiştir:

i) BİST’e Kamuyu Aydınlatma Platformu aracılığıyla iletilen özel durum açıklamaları (Elektronik ortamda KAP bildirimleri eş zamanlı olarak yapılır),

ii) Periyodik olarak BİST’e KAP aracılığıyla iletilen mali tablo ve dipnotları, bağımsız denetim raporu, beyanlar, faaliyet raporları (Söz konusu raporlar aynı zamanda web sitesinde istenildiği anda ulaşılabilecek şekilde ve İngilizce tercümesiyle de açıklanmaktadır. Ayrıca yatırımcı sunumları da periyodik olarak web sitesi aracılığıyla kamuya açıklanmaktadır).

iii) Bilgilendirme ve açıklamalar, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ve günlük gazeteler vasıtasıyla yapılan ilanlar ve duyurular (izahname, sirküler, kar dağıtımı, genel kurul çağrısı vb.),

- iv) Yazılı ve görsel medya vasıtasıyla yapılan basın açıklamaları,
- v) Reuters, Foreks vb. veri dağıtım kuruluşlarına yapılan açıklamalar,
- vi) Sermaye piyasası katılımcıları ile yüz yüze veya tele-konferans vasıtasıyla yapılan bilgilendirme görüşme ve toplantıları,
- vii) Kurumsal web sitesi (www.petkim.com.tr),
- viii) Telefon, cep telefonu (wap ve benzeri teknolojiler), elektronik posta telefaks vb. iletişim yöntem ve araçları üzerinden yapılır.

6. Özel Durum Açıklamaları ve Yetkili Kişiler

SPK'nın Özel Durumlar Tebliği uyarınca özel durum açıklamaları, Petkim İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü gözetiminde hazırlanarak Yönetim Kurulunca imza yetkisi verilmiş Genel Müdür, İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü ya da Genel Müdür Yardımcıları tarafından imzalanarak, belirlenen süreler dahilinde BİST'e iletilir. Şirket adına özel durum açıklaması yapmaya yetkili kişilerin isimleri ve değişiklikler BİST'e bildirilir. Özel durum açıklamaları Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) kapsamında BİST'e elektronik ortamda iletilir.

Petkim, özel durumların gizliliğinin sağlanmasına yönelik olarak,

İçsel bilgilere erişimi olan kişiler listesinde yer alanlar haricindeki kişilerin bu bilgilere erişimini önleyecek etkin düzenlemeler yapar,

İçsel bilgilere erişimi olan kişilerin içsel bilgiler ile ilgili olarak Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuatta yer alan yükümlülükleri kabul etmesini ve bu bilgilerin kötüye kullanımı veya yayılması ile ilgili yaptırımlardan haberdar olmasını sağlayacak ve gerekli önlemleri alır.

İçsel bilgilerin gizliliğinin sağlanamaması halinde açıklanmasını sağlar.

Herhangi bir Petkim çalışanı daha önce kamuya açıklanmamış önemli ve özel (içsel) bir bilginin istem dışı olarak kamuya açıklandığını belirlerse, durumu derhal Petkim İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü'ne bildirir. Bu durumda, Petkim İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü, Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri doğrultusunda, uygun özel durum açıklamasının hazırlanarak BİST'e iletilmesini sağlar.

7. Mali Tabloların Kamuya Açıklanması ve Yetkili Kişiler

Petkim'in mali tablo ve dipnotları, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) uygun olarak hazırlanır; yıllık ve ara dönem mali tabloları KAP'a gönderilerek kamuya açıklanır.

Mali tablolar ve dipnotları ve varsa bağımsız denetim raporu ve eki dokümanlar kamuya açıklanmadan önce Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri çerçevesinde Denetimden Sorumlu Komitenin uygun görüşüyle Yönetim Kurulunun onayından geçirilir ve mali tablo ve dipnotlarının hazırlanmasından sorumlu Yönetim Kurulu üyesi (varsa), Genel Müdür Yardımcısı (Mali) ve/veya Muhasebe Müdürü tarafından doğruluk beyanı imzalanır, Yönetim Kurulu onayını takiben SPK ve BİST düzenlemeleri doğrultusunda süresi içinde KAP üzerinden elektronik ortamda gönderilir.

Petkim Yatırımcı İlişkileri web linkinden geçmiş dönemle ilgili mali tablolar ve dipnotlarına ulaşılabilir. İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü, mali tablo ve dipnotlarının kamuya açıklanmasını takiben yatırımcı ve analistlerin sorularının da cevaplanabildiği ve şirket üst düzey yönetiminin de katıldığı bir toplantı düzenlemekte, ayrıca periyodik olarak yatırımcı sunumlarını hazırlayarak web sitesinde yayınlamaktadır.

Şirketimizin sermaye, yönetim ve denetim bakımından doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu gerçek ve tüzel kişiler ile Şirketimiz arasındaki ticari ilişkilere mali tablo dipnotlarında yer verilmektedir. Ayrıca SPK mevzuatı çerçevesinde değerlendirme raporu düzenlemesini gerektiren durumlarda söz konusu raporlar temin edilerek hissedarların bilgisine sunulmaktadır.

8. Faaliyet Raporunun Kamuya Açıklanması ve Yetkili Kişiler

Faaliyet raporu Sermaye Piyasası Mevzuatına ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak hazırlanır; Yönetim Kurulunun onayından geçirilir ve Şirket web sitesi (www.petkim.com.tr) vasıtasıyla kamuya açıklanır.

Faaliyet raporları, Yönetim Kurulu onayını takiben SPK ve BİST düzenlemeleri doğrultusunda KAP bildirim olarak elektronik ortamda iletilir.

Dileyen sermaye piyasası katılımcıları Faaliyet Raporunun Türkçe ve/veya İngilizce basılı halini Şirketin İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü'nden temin edebilirler.

9. Diğer Bildirimler ve Yetkili Kişiler

Yukarıda sayılanlar haricinde yapılacak diğer bildirimlerin (izahname, sirküler vb.), Şirket imza sirkülerince belirlenen yetkiler dâhilinde imzalanarak kamuya açıklanması gerekmektedir.

10. Kamuya Açıklama Yapmaya Yetkili Kişiler

Yukarıda belirtilen bildirimlerin dışında, sermaye piyasası katılımcıları tarafından iletilen yazılı ve sözlü bilgi talepleri, talebin içeriğine göre Genel Müdür ve İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü tarafından belirlenen yetki sınırları dâhilinde yazılı ve/veya sözlü olarak yerine getirilir.

Yazılı ve görsel medyaya ve Reuters, Foreks vb. veri dağıtım kanallarına yapılan basın açıklamaları, sadece Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür tarafından yapılabilir.

Bunun haricinde özellikle Yönetim Kurulu ve Genel Müdür tarafından görevlendirilmedikçe, Petkim çalışanları sermaye piyasası katılımcılarından gelen soruları cevaplandıramazlar. Gelen bilgi talepleri Petkim İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü'ne yönlendirilir.

11. Sermaye Piyasası Katılımcıları ile İletişim

Petkim ara dönem ve yıllık faaliyet sonuçları ile ilgili beklentiler konusunda yönlendirme yapmaz. Bunun yerine Petkim, faaliyet sonuçlarını etkileyen kritik konuları, stratejik yaklaşımlarını ve sektör ile faaliyet gösterilen çevrenin daha iyi anlaşılmasını sağlayan önemli unsurları sermaye piyasası katılımcılarına aktarmayı tercih eder.

Bilgilendirme politikasında aksi belirtilmedikçe, sermaye piyasası katılımcıları ile Petkim ve hisseleri adına, sadece kamuya açıklama yapmaya yetkili kişiler iletişim kurabilir. Sermaye piyasası katılımcıları ile yapılan tüm mülakatlarda Petkim İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü hazır bulunur. Sermaye piyasası katılımcıları ile yapılan, kamuya açık olmayan mülakatlarda, henüz kamuya açıklanmamış ve önemli/özel (içsel) hiçbir bilgi açıklanmaz.

Petkim periyodik olarak sermaye piyasası katılımcıları ile telefon ve/veya telekonferans ile görüşmeler yapılacağı bilincindedir. Petkim söz konusu görüşmeler konusunda gerekli çalışmaları yapar.

12. Yazılı ve Görsel Medya Vasıtası ile Yapılan Basın Açıklamaları

Petkim Kurumsal İletişim Birimi tarafından yıl içinde önemli gelişmeler meydana geldikçe yazılı ve görsel medyaya kontrollü haber akışı sağlanarak kamuoyu detaylı şekilde bilgilendirilir. Reuters ve Bloomberg gibi veri dağıtım kuruluşları da bu bilgilendirme kapsamındadır. Yaşanan gelişmelere göre bu bilgilendirme ilgili şirket yöneticilerinin katılacağı bir basın toplantısı yoluyla da yapılabilir. Yapılan basın açıklamaları özellikle küçük yatırımcıların da bunlara erişimini teminen Petkim web sitesinde de ayrıca yayınlanır.

SPK'nın "Özel Durumlar Tebliği" uyarınca özel durum açıklaması yükümlülüğü doğuran hallerde basın açıklamalarına ilave olarak özel durum açıklamaları yapılır.

13. Yatırımcı ve Analistler ile Yapılan Toplantılar veya Telefon Görüşmeleri

Petkim'de gerek mevcut gerekse potansiyel pay sahipleri ile ilişkilerin düzenli bir şekilde yürütülmesi, yatırımcı sorularının en verimli şekilde cevaplanması ve yatırımcı ve pay sahiplerine yönelik çalışmaların yürütülmesi için İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü oluşturulmuştur. Pay sahipleri ile ilişkiler bu Koordinatörlük tarafından yürütülmektedir.

İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü Şirketin uluslararası sermaye piyasalarında tanınırlığı ve tercih edilebilirliğini artırmak, gelişmekte olan piyasalarda yatırım yapan kuruluşlara Şirket'in operasyonel ve mali performansının; vizyon, strateji ve hedeflerinin mevcut ve potansiyel pay sahiplerine en iyi şekilde anlatılmasını teminen Şirket üst düzey yöneticileriyle birlikte aracı kurumlarla, analistlerle ve yatırımcılarla sık sık bir araya gelmektedir.

Ayrıca bu amaçla, Şirket gerekli gördüğü roadshowlara katılmakta, tele konferans toplantıları düzenlemektedir. Şirket'in en iyi şekilde tanıtımının yapılması amacıyla sunumlar, soru/cevap çizelgeleri ve özet bilgiler hazırlanmaktadır.

Şirket, pay sahiplerinden gelen tüm toplantı taleplerine olumlu yanıt verme çabasında olup; mümkün olan en üst düzeyde görüşme yapma olanağı sağlamaktadır.

Düzenli olarak güncellenen web sitesi ve internet ortamından pay sahiplerine dağıtılan bilgilendirme notları ile de pay sahipleri ve analistlerin Petkim'e ilişkin gelişmeleri takip etme imkanı sağlanmaktadır.

Yatırımcı toplantılarında yapılan sunumlar ve açıklanan raporlar da ayrıca web sitesinde yayınlanmaktadır.

14. Analist Raporları

Analist raporları ile ilgili sorumluluk hazırlayan kuruma aittir. Şirket dilerse kaynağını belirterek analist raporlarını internet sitesinde açıklayabilir. Ayrıca Şirket, yorum vermeksizin ilgili analistin talebi üzerine analist raporundaki bilgileri kamuya açıklanmış bilgiler kapsamında doğruluğunu gözden geçirebilir. Petkim, analist raporlarının gelir modellerini ve beklentilerini doğrulamaz, onaylamaz, sorumluluğunu almaz ve yaymaz.

Petkim kendisi hakkında rapor hazırlayan analistleri ve bağlı oldukları firmaları web sitesinde (www.petkim.com.tr) kamuya açıklar.

15. Basın Yayın Organlarında veya İnternet Sitelerinde Yer Alan Haber ve Söylentiler

Petkim ilke olarak piyasa söylentileri ve spekülasyonlar konusunda herhangi bir görüş bildirmez. Piyasada yazılı, görsel, işitsel basın-yayın organlarında ve/veya internet ortamında yer alan haber ve söylentilerin takibi Kurumsal İletişim Birimi ve İç Denetim ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü ekipleri tarafından piyasanın güncel takip edilmesi suretiyle yapılmaktadır. Prensip olarak ulusal düzeyde yayın yapan basın-yayın organlarında yer alan, Şirketi temsile yetkili kişiler kaynaklı olmayan haber ve söylentilerin varlığı halinde bu haber ve söylentilerden yatırımcıların yatırım kararlarını ve sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek öneme sahip olanlarla ilgili olarak Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde özel durum açıklaması yapılır. Bunun dışında piyasada ve/veya internet ortamında yer alan spekülasyonlar konusunda herhangi bir görüş bildirilmez.

16. Geleceğe Yönelik Değerlendirmelerin Açıklanması

Petkim bilgilendirme politikası çerçevesinde zaman beklentilerini açıklayabilir. Petkim'in beklentilerini açıkladığı yazılı dokümanlarda, olası risklerin, belirsizliklerin ve diğer faktörlerin, gerçek sonuçları beklentilerden önemli ölçüde farklılaştırabileceğine açık bir şekilde yer verilir. Petkim beklentilerini, yılda en fazla 4 defa olmak üzere faaliyet raporları veya KAP'ta açıklamak şartıyla önceden planlanmış ve programlanmış toplantı ve organizasyonlarda açıklayabilir. Beklentiler, sadece kamuya açıklama yapmaya yetkili kişiler tarafından ve yukarıda yer alan uyarılar açıkça ifade edilmek veya mevcut ve kamuya açık yazılı bir dokümana (basın açıklaması, bilgi dokümanı, Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde daha önce yapılan açıklama vb.) referans verilmek suretiyle yapılabilir.

Kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistikî veriler ile birlikte açıklanır. Beklentilerde açıklanan bilgiler, dayanağı olmayan abartılı varsayım ve öngörüler içeremez, yanıltıcı olamaz ve şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilir. Açıklamada olası riskler, belirsizlikler ve diğer faktörler nedeniyle gerçekleşecek sonuçların beklentilerden sapabileceğine dair bir uyarıya açık bir şekilde yer verilir. Geleceğe yönelik tahminlerin daha sonra gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, bu durum kamuya açıklanır ve söz konusu bilgiler revize edilir.

17. Sessiz Dönem

Petkim, asimetrik bilgi dağılımını ve faaliyet sonuçları ile ilgili yetkisiz açıklamaları önlemek amacıyla takvim yılının belirli dönemlerinde finansal sonuçlar ve ilgili diğer

konuları sermaye piyasası katılımcıları ile tartışmaktan kaçınır. Bu döneme “sessiz dönem” adı verilir. Petkim için sessiz dönem ilgili dönemin bittiği gün başlayıp, ilgili dönem sonuçlarının açıklanması ile sona ermektedir. Petkim sessiz dönem boyunca;

(i) Yatırımcı toplantıları gerçekleştirilebilir, ancak bu toplantılarda yatırımcılar ve analistlerle paylaşılacak bilgiler ile ilgili ara dönem öncesi sonuçları ve Şirketin uzun vadeli stratejileriyle sınırlı tutulur.

(ii) Gerekli görmedikçe ve Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri saklı kalmak kaydıyla, faaliyetleri ve finansal durumu hakkında görüş bildirmez,

(iii) Kamuya açıklanmış bilgiler hariç, birebir ve küçük gruplar tarafından yöneltilen soruları kamuya açıklanmış bilgiler dahilinde cevaplar.

Sessiz dönem boyunca, Petkim adına kamuya açıklama yapmaya yetkili kişiler, “Sermaye Piyasası Katılımcıları ile İletişim” bölümünde belirtilen koşullar dahilinde, konferanslara, forumlara, panellere katılabilir, buralarda konuşma ve açıklama yapabilir.

18. Petkim Web Sitesi (www.petkim.com.tr)

Kamunun aydınlatılmasında ve şeffaflığın sağlanmasında Sermaye Piyasası Mevzuatı ve BİSTkarar ve düzenlemeleri ile SPK KYİ'nin tavsiye ettiği şekilde, www.petkim.com.tr web sitesi etkin olarak kullanılır. Şirketin web sitesinde yer alan açıklamalar, Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri uyarınca yapılması gereken bildirim ve özel durum açıklamalarının yerine geçmez.

Yatırımcı bilgilendirme toplantıları veya basın toplantısında açıklanan sunum ve raporlara şirket web sitesinden ulaşılabilir.

Petkim tarafından kamuya yapılan tüm açıklamalara web sitesi üzerinden erişim imkanı sağlanır. Web sitesi buna uygun olarak yapılandırılır ve bölümlendirilir. Web sitesinin güvenliği ile ilgili her türlü önlem alınır.

19. Genel Kurul Toplantısında Görüşülecek Konularla İlgili Bilgi ve Belgeler

Şirket, Genel Kurul toplantılarının gündeminde yer alacak maddelerle ilgili olarak hazırlanacak bilgilendirme dokümanı ve gündem maddeleri ile ilgili diğer bilgi, belge ve raporları hazırlar ve Genel kurul öncesinde Şirket merkezinde ve Şirket'in kurumsal web sitesinde pay sahiplerinin bilgisine sunar. Söz konusu belgeler ayrıca Genel Kurul'a katılan pay sahiplerine de sunulur.

20. Yürürlük

Bu bilgilendirme politikası 06/08/2009 tarih ve 46/108 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile yürürlüğe girmiş ve Yönetim Kurulu'nun 25/02/2014 tarih ve 3/8 sayılı kararı ile değiştirilmiştir. Bilgilendirme politikasında bir değişiklik gerektiğinde değişiklik yapılan hususlar ve gerekçeleri Yönetim Kurulunun onayından geçtikten sonra, Genel Kurulun bilgisine sunulur ve kamuya açıklanır.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Bayram YILMAZ

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Sivas Pamukpınar Öğretmen Lisesi, 1982

Lisans Diploması : Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 1986

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Antalya, 2011

Tez Konusu : Mükemmel Halkla İlişkiler Yaklaşımı Açısından Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Baka Örneği

Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016

Tez Konusu : Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: Özelleştirme Öncesi ve Sonrasında Petkim Örneği

Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Kitaplar

Yılmaz, B. (2012). *Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının Halkla ilişkiler Faaliyetlerinin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri Kapsamında İncelenmesi*. Arti5medya Yayınları, Antalya.

Yılmaz, B. (2012). *Dört Mevsim Konyaaltı*. B.Yılmaz (Genel Yay.Yön.), Özgün Matbaacılık, Ankara.

Makaleler

Yılmaz, B. (2006). “Meslekte Bir Anı - Her Deli Böyle Olsa, Keşke Herkes Deli Olsa”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (119).

Yılmaz, B. (2007). “KÖYDES İhtiyaçtan Doğdu, Başarılı Oldu”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (122)

Yılmaz, B. (2007). “Milli Kabahatlerimiz”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (123).

Yılmaz, B. (2007). “Müspet Düşünebilmek”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (125).

- Yılmaz, B. (2011). “Katılımcı Yönetimin Gerekliliği ve Türkiye’deki İyi Uygulamalar”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (148).
- Yılmaz, B. (2012). “2023’e Doğru Huzura Açılan Pencere”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (153).
- Yılmaz, B. (2011). “Şehirlerin Ruhü”, *Konder-Konyaaltı Dergisi*, (1).
- Yılmaz, B. (2011). “Hizmet Yarışı”, *Konysiad – Konyaaltı Sanayici ve İşadamları Derneği Dergisi*, (1).
- Yılmaz, B. (2012). “Bir Daha Düşünmek...”, *Konder-Konyaaltı Dergisi*, (2).
- Yılmaz, B. (2012). “Kent Kültürü ve Trafik Adabı”, *Konder-Konyaaltı Dergisi*, (3).
- Yılmaz, B. (2012). “Rüya Mekanı Konyaaltı”, *Antalya Kültür ve Turizm Dergisi*, (9).
- Yılmaz, B. (2013). “Yeni Misyon, Vizyon veya Ezber Bozma”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (154).
- Yılmaz, B. (2013). “Medya, Gençlik ve Eğitim”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (155).
- Yılmaz, B. (2013). “Yeni Dünya Düzeninde Medya, Kitle Psikolojisi ve Algı Yönetimi”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, (156).
- Yılmaz, B. (2013). “Demokrasi Kültürü Bağlamında Örgütsel İletişim”, *Türk İdare Dergisi*, (476): 75-94.
- Yılmaz, B. (2015). "Çin Halk Cumhuriyeti'nde Sosyal Güvenlik Sistemi ve İsthdam Politikası", *İdarecinin Sesi Dergisi*, (165).
- Yılmaz, B. (2015). "Sürdürülebilir Kalkınmanın Sosyal, Kültürel ve İdari Boyutu", *İdarecinin Sesi Dergisi*, (168).

Bildiri

- Yılmaz, B., Akıner, N., Sepetçi, T., Mencet, S. M., Özdemir, Ö. ve Kılıçatan, E.P. (2012). "Modern Zamanların Alışılmadık Silahı Olarak Medya: Kaddafi'nin Linç Edilmesinin Satır Arası Okumaları". *UTSAM - Uluslararası Terörizm ve Sınırtaşan Suçlar Sempozyumu*". 07-09 Aralık 2012, Antalya.

İş Denevimi

- Stajlar** : 1987 - 1988 Kaymakam Adaylığı Stajı - 2 yıl (Manisa Valiliği)
1988 - 1989 İngiltere'de dil öğrenimi - 1 yıl (Southampton)
- Çalıştığı Kurumlar** : Konya - Derebucak, Erzurum - Şenkaya, Aydın - Köşk,
Giresun - Bulancak, Antalya - Konyaaltı, İzmir - Aliğa
Kaymakamlıkları, Adıyaman ve Aksaray Vali Yardımcılıkları.
- E-Posta** : bayramyilmaz68@gmail.com