

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA
İLİŞKİLER BİRİMLERİ ÖRGÜT YAPILARININ
İNCELENMESİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRILMALI BİR
ÇALIŞMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Doç.Dr. Ahmet KALENDER

HAZIRLAYAN

Mustafa AKDAĞ

KONYA, 2007

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE YÖNETİM

I. ÖRGÜT KAVRAMI.....	11
II. ÖRGÜT AMAÇLARI.....	12
III.ÖRGÜT ÖZELİKLERİ.....	14
IV. ÖRGÜT İLKELERİ.....	16
A. Amaç Birliği İlkesi.....	17
B. Yeterlilik İlkesi.....	17
C. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi.....	18
D. Görevlerin Tanımı İlkesi.....	18
E. Hiyerarşik Yapı İlkesi.....	18
F. Ayrılık (ayrıklık) İlkesi.....	19
G. Emir-Komuta Birliği İlkesi.....	19
H. Yönelme Birliği İlkesi.....	20
İ. Sorumluluk İlkesi.....	20
J. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi.....	20
K. Denge İlkesi.....	21
L. Değişebilirlik İlkesi.....	21
M. Süreklilik İlkesi.....	22
N. Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi.....	22
V. ÖRGÜTLERDE YETKİ DEVRİ.....	23
VI. ÖRGÜTÜN BÖLÜMLERE AYRILMASI.....	24
A. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma.....	25

B. Ürün veya Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	26
C. Coğrafi Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma.....	27
D. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	28
E. Süreç veya Araca Göre Bölümlere Ayırma.....	29
F. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	30
G. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	31
H. Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	32
İ. Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlendirme.....	32
VIII. ÖRGÜT YAPILARI.....	33
A. Dikey Örgüt.....	35
B. Dikey Kurmay Örgüt.....	36
C. Fonksiyonel Örgüt.....	37
D. Komite Örgüt.....	38
E. Matriks Örgüt.....	39
IX. ÖRGÜTÜN TEMEL FONKSİYONU: YÖNETİM.....	41
A. Planlama.....	42
B. Örgütlenme (örgüt, organizasyon).....	43
C. Yürütme.....	44
D. Koordinasyon.....	45
E. Kontrol.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN KARŞILAŞTIRILMALI OLARAK İNCELENMESİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	48
A. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	48
B. Halkla İlişkiler Kavramı.....	51

II. İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNİN KARŞILAŞTIRMA ALANLARI.....	55
A. Örgütsel Yapı İçerisindeki Konum.....	55
1. İnsan Kaynakları Birimi.....	55
2. Halkla İlişkiler Birimi.....	56
3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Yapı İçerisindeki Konum Açısından Karşılaştırılması.....	59
B. Örgütsel Sorumluluk.....	60
1. İnsan Kaynakları Birimi.....	60
2. Halkla İlişkiler Birimi.....	62
3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Sorumluluk Açısından Karşılaştırılması.....	64
C. Sahip Olunan Özellikler.....	65
1. İnsan Kaynakları Birimi.....	65
2. Halkla İlişkiler Birimi.....	66
3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Sahip Olunan Özellikler Açısından Karşılaştırılması.....	67
D. Üstlenilen İşlevler.....	68
1. İnsan Kaynakları Birimi.....	68
a. İnsan Kaynakları Planlaması.....	69
b. İş Analizi.....	69
c. İş Tanımları.....	70
d. İş Gereklere.....	70
e. İşgören Bulma ve Seçme.....	71
f. İşgören Eğitimi.....	71
g. Kariyer Geliştirme.....	72
h. Başarı Değerlemesi.....	72

1. İş Değerlemesi.....	73
i. Ücret Yönetimi.....	73
j. Endüstriyel İlişkiler.....	74
k. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı.....	74
l. Bilgi Sistemleri.....	74
m. Özlük İşleri.....	75
2. Halkla İlişkiler Birimi.....	75
a. Programlama.....	76
b. İlişki Yönetimi.....	77
c. Yazım ve Yayım.....	78
d. Haber verme.....	78
e. İletişim Ürünleri Oluşturma.....	79
f. Özel Etkinlikleri Organize Etme.....	80
g. Yüz Yüze İletişim Kurma.....	81
h. Araştırma ve Değerlendirme.....	81
3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Üstlenilen İşlevler Açısından Karşılaştırılması.....	82
E. Örgütsel Amaçlar.....	83
1. İnsan Kaynakları Birimi.....	83
2. Halkla İlişkiler Birimi.....	84
3. İnsan Kaynakları Birimi Ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Amaçlar Açısından Karşılaştırılması.....	86
F. Yönetmelikler.....	86
1. İnsan Kaynakları Birimi.....	86
a. Yeterlik (Liyakat) İlkesi.....	87
b. Kariyer İlkesi.....	87
c. Eşitlik İlkesi.....	88

d. Güvence İlkesi.....	89
e. Yansızlık İlkesi.....	90
f. Halef Yetiştirme İlkesi.....	90
2. Halkla İlişkiler Birimi.....	91
a. İki Yönlü İlişki Kurmak.....	91
b. Sabırla Çalışmak.....	92
c. Sorumluluk.....	93
d. Açıklık.....	93
e. Dürüstlük ve İnandırıcılık.....	94
f. Devamlılık ve Yineleme.....	94
g. Örgüt İmajı Oluşturma.....	95
3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Yönetsel İlkeler Açısından Karşılaştırılması.....	96
G. Görev Alanları.....	97
1. İnsan Kaynakları Birimi.....	97
2. Halkla İlişkiler Birimi.....	98
III. İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNİN ÇATIŞMA ALANLARI VE EŞGÜDÜM.....	99
A. Çatışma Alanları.....	99
B. Çatışmanın Önlenmesi ve Eşgüdüm.....	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMLERİNİN KARŞILIKLI OLARAK İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	106
II. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	110
A. Sosyo- Demografik Özellikleri.....	110
1. Cinsiyet.....	110

2. Yaş Durumu.....	110
3. Eğitim Durumu.....	110
4. Mezun Olunan Fakülte veya Yüksekokul.....	111
5. Mezun Olunan Bölüm.....	112
B. Kuruma İlişkin Özellikleri.....	113
1. Kurum Türü.....	113
2. Görev Yapılan Birim.....	113
3. Kurumda Çalışan Kişi Sayısı.....	113
4. Kurumda Görev Yapılan Yıl.....	114
5. Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetsel Kademe.....	114
6. Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetsel Kademe.....	115
7. Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetsel Kademe.....	116
8. Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetsel Kademe.....	117
9. Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birim Adı.....	118
10. Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Birim Adı.....	118
11. Çalışmaların Yürütülmesinde Üst Yönetimden Yeterli Destek Alındığına İnanma Düzeyi.....	119
C. Kurumsal Çatışmaya İlişkin Özellikler.....	120
1. İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasında Çatışma Düzeyiyle İlgili Özellikler.....	120
2. Çatışma Ortaya Çıkan Görevlerle İlgili Özellikler.....	121
3. Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birimle İlgili Özellikler.....	121
4. Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyiyle İlgili Özellikler.....	121

III. BİRİMLER TARAFINDAN ÜSTLENİLEN GÖREVLERE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ.....	122
IV. BİRİMLERCE ÜSTLENİLEN GÖREVLER.....	127
A. Halkla İlişkiler Birimince Üstlenilen Görevler.....	127
B. İnsan Kaynakları Birimince Üstlenilen Görevler.....	129
V. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GÖREV YAPTIKLARI BİRİMLER İLE BİRİMLERİN YAPMAKLA YÜKÜMLÜ OLDUĞU GÖREVLERE İLİŞKİN VERİLEN CEVAPLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	131
VI. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GÖREV YAPTIKLARI BİRİMLER İLE KURUMSAL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN VERİLEN CEVAPLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	135
A. Görev Alanı İtibariyle İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasında Çatışma Düzeyi.....	135
B. Ortaya Çıkan Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birim.....	136
C. Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyi.....	137
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA.....	147
EKLER.....	163
Ek 1: Anket Formu.....	163

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLolar:

Tablo 1: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	110
Tablo 2: Deneklerin Yaşı Göre Dağılımları.....	110
Tablo 3: Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	111
Tablo 4: Deneklerin Mezun Olduğu Fakülte veya Yüksekokula Göre Dağılımları.....	112
Tablo 5: Deneklerin Mezun Olduğu Bölüme Göre Dağılımları.....	112
Tablo 6: Deneklerin Kurum Trine Göre Dağılımları.....	113
Tablo 7: Deneklerin Görev Yaptığı Birime Göre Dağılımları.....	113
Tablo 8: Deneklerin Kurumda alışan Kişi Sayısına Göre Dağılımları.....	114
Tablo 9: Deneklerin Kurumda Görev Yaptığı Yıla Göre Dağılımları.....	114
Tablo 10: Deneklerin rgt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetsel Kademeye Göre Dağılımları.....	115
Tablo 11: Deneklerin rgt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetsel Kademeye Göre Dağılımları.....	116
Tablo 12: Deneklerin rgt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetsel Kademeye Göre Dağılımları.....	117
Tablo 13: Deneklerin rgt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetsel Kademeye Göre Dağılımları.....	117
Tablo 14: Deneklerin rgt Şemasında Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birim Adına Göre Dağılımları.....	118
Tablo 15: Deneklerin rgt Şemasında İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Birim Adına Göre Dağılımları.....	119
Tablo 16: Deneklerin alışmaların Yürütülmesinde st Yönetimden Yeterli Destek Alındığına İnanma Düzeyine Göre Dağılımları.....	120
Tablo 17: Deneklerin İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasındaki atışma Düzeyiyle İlgili zelliklere Göre Dağılımları.....	120

Tablo 18: Deneklerin Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birimle İlgili Özelliklere Göre Dağılımı.....	121
Tablo 19: Deneklerin Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyiyle İlgili Özelliklere Göre Dağılımı.....	122
Tablo 20: Birimler Tarafından Üstlenilen Görevlere İlişkin Faktör Analizi.....	122
Tablo 21: Halkla İlişkiler Birimlerince Üstlenilen Görevler.....	128
Tablo 22: İnsan Kaynakları Birimince Üstlenilen Görevler.....	130
Tablo 23: Yapılması Gereken Görevler Açısından Birimlerin Karşılaştırılması.....	133
Tablo 24: Görev Alanı İtibariyle İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasındaki Çatışma Düzeyi.....	136
Tablo 25: Ortaya Çıkan Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birim.....	137
Tablo 26: Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyi.....	137
ŞEKİLLER:	
Şekil 1: İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma.....	26
Şekil 2: Ürün veya Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	27
Şekil 3: Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	28
Şekil 4: Süreç temeline göre bölümlere ayırma.....	30
Şekil 5: Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	31
Şekil 6: Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	31
Şekil 7: Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	32
Şekil 8: Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlendirme.....	33
Şekil 9: Dikey Örgüt Şeması.....	36
Şekil 10: Dikey ve Kurmay Örgüt Şeması.....	37
Şekil 11: Matriks Örgüt Yapısı.....	41
Şekil 12: İnsan kaynakları ve personel yönetimi farklılıkları.....	51
Şekil 13: Örgütteki Halkla İlişkiler Biriminin Örgüt Şeması İçinde Gösterilmesi.....	57

Şekil 14: Görev Alanları İtibariyle İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Karşılaştırılması Modeli.....	105
--	-----

GİRİŞ

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek düzenli işleri yapmak için güçlerini gönüllü eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 1989 :90). Yaşayan en küçük varlık olan ‘organizma’ sözcüğünden türetilmiş olan örgüt, geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi hayati fonksiyonları olan bir iskeleti ya da çerçeveyi anımsatmaktadır. Örgüt temel varlık olarak, düzenleme ve planlama işlevlerini kapsamaktadır (Alpugan ve Ark.,1997: 156).

Örgüt faktörleri (hammadde, sermaye, teknoloji, girişim v.b.), örgütün farklı düzeylerinde çalışan insanlar tarafından birlikte harekete geçirildiğinde örgütü amaçlarına ulaştıracaktır. İnsan kaynakları yönetiminin, örgüt amaçlarına ulaşırken gerekli olabilecek insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak istenilen zaman ve yerde hazır tutmak gibi bir yükümlülüğü bulunmakta ve örgütte varoluşu ve yeri örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin işletmedeki insan kaynaklarına bakışına göre değişmektedir (Aldemir ve Ark., 2001: 24). Örgüt amaçlarına ulaşmak, örgüt çalışanlarının bu amaçları benimsemesiyle olmaktadır. Örgütün ayakta durması ise insan gücüne dayanmaktadır.

Uzun yıllar işletmelerin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi 1980’li yıllarla birlikte yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimini aşmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliğinin yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 7). Personel yönteminin rolünün değişikliğe uğramasıyla insan kaynakları fonksiyonunun verimin yükseltilmesinde önemli rolü olduğu kabul edilir. Gelişmeye açık örgütler üst düzey insan kaynakları yöneticilerine daha fazla yer verirler. Bu değişim, dinamik, kesintisiz bir süreç olarak devam etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, tüm örgütün verimliliği konusunda sorumluluğu diğer örgüt üst düzey yönetici ve birimleriyle paylaşmaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 24). Personel yönetiminden dönüşen insan kaynakları kendi yerini belirlemekte ve örgüt içinde etkinliğini göstermektedir.

Günümüz örgütleri, yapısı-işleyişlerindeki değişiklikleri dünya standartlarına göre yapılanmalarıyla ve dünyanın tek bir pazar haline gelmesiyle yoğun bir rekabet içerisine girmektedir. Örgütlerdeki üretim faktörleri arasında en belirleyici olanı insan faktörüdür. Diğer üretim faktörlerinin bir mana ifade etmesi, bir başka ifadeyle etkin ve verimli kullanımı insan faktörüne bağlıdır. Bu bağlamda örgütlerin etkin ve verimli çalışması insan kaynaklarının etkili ve verimli olması ile doğru orantılıdır (Demirci, 1999: 320). İnsan örgüt için gerekli en önemli unsurdur. İnsan kaynağının verimli ve etkin kullanılması bu kavrama verilen önemi ortaya koymaktadır. Bu kavrama verilen değer git gide yaygınlaşmaktadır.

Bunun neticesinde, geleceğin yönetim anlayışının, daha ağırlıklı olarak insan boyutuna yöneleceği yönündeki bir eğilimin, geçmişteki insan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak, yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde, örgütü yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiği ilkesini kabul eden bir yaklaşım (Aykaç, 1999:19), insan unsuruna verilen değeri ifade etmektedir. İnsan kaynakları kavramı, örgüt içinde yer alan insanların örgüt yönetimine katılımında farklı bir bakış açısı getirmekte ve insanların işe katılımlarında da değer üretilmesine katkılarını hedeflemektedir.

Dolayısıyla, insan kaynakları konularının hedefi, insanların mutlu olması, insan hakları veya insani duygulardan önce örgütteki insanların en yüksek katkı ile iş ve değer üretmesini sağlamaktır. Makine, malzeme veya para gibi diğer kaynakların iyi işletilmesi insana bağlıdır (Yaman, 2000: 264). Örgüt içinde işgörenlerin örgütü en iyi tanıyanlar olarak sahiplenmeleri ve örgüt çalışmalarına hareket katmaları insan kaynaklarının önemini göstermektedir.

İşgörenlerin işlerinde daha verimli olmalarının yanı sıra, işlerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmak (Fitz-Enz ve Phillips, 2001: 2) amacı taşıyan insan kaynakları yönetimi, örgüt içinde, çalışanların başarısını, onların kişisel özelliklerini, işlerini başarma arzusunu, bu arzuyu harekete geçirme kabiliyetini ve işgörenlerin çalışma ortamını belirlemektedir (Türkel, 1998:47). Bu belirlemeyle, işgörenlerin motive edilmesi gerekliliği ortaya çıkmakta ve bu motivasyonun başarılı olması iş verimine yansımaktadır.

Bir örgüt içindeki insanların yönetimi ile ilgili felsefelere, politikalara, işlemlere ve uygulamalara atfen giderek daha çok kullanılan bir terim (French, 1998: 4) olan insan kaynakları yönetimi, örgüte eleman alımından başlayarak, uyum sağlama, eğitim, kariyer planlaması, iş değerlemesi, personel değerlemesi, terfi etme, ücretlendirme, motivasyon, moral verme, işçi- işveren ilişkileri ortamı oluşturma, sağlık hizmetleri ve herhangi bir sebeple işten ayrılma gibi süreçleri (Üzün, 2000: 105) içine almaktadır.

Örgütler amaç ve hedeflerine örgüt çalışanlarının gayretleriyle ulaşırlar. Buradaki başarı, çalışanların verimliliğiyle direkt ilişkili olup, insan kaynakları yönetiminin etkin ve rasyonel olarak kullanılmasıyla ilişkilidir. İnsan kaynağının bu sürece dahil olmasının sağlanması, kalitesinin artırılması, ortak ilişkilerin geliştirilmesi, takım ruhunun ortaya çıkarılması, ortak problem çözme ve karar alma gibi süreçler halkla ilişkiler yönetiminin eşgüdümünde geliştirilecek örgütsel iletişim kanallarıyla oluşturulabilir (Üzün, 2000: 106). Bir diğer ifadeyle, insanın olduğu yerde insan kaynakları olacaktır ve dolayısıyla örgütün başarısında rol oynayacak ve halkla ilişkilerin koordinasyonu ile etkili iletişim kanalları sayesinde bu süreçte etkili bir yere sahip olacaktır.

İnsan kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli ve rasyonel biçimde kullanılmasında, çalışanların gereksinimlerinin giderilerek mesleki gelişimlerini sağlanmasında halkla ilişkiler yönetimine önemli görevler düşmektedir. Bir üst yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler, örgüt ve birimleri arasında karşılıklı anlayış, işbirliği, güvenin sağlanması ve örgütsel hedeflerin başarılması amacıyla örgüt içindeki ve dışındaki tüm planlı iletişim gayretlerini (Akıncı, 1997: 9) belirtmektedir.

Halkla ilişkiler ya tüm organizasyonların devam etmesi ve yaşamlarını sürdürmeleri için kaçınılmaz bir unsur olarak kabul görecektir ya da yalnız faydalı teknikleri içine alan bir olgu olarak kimliğini devam ettirecektir (IPRA, 1987: 13). Bu noktada halkla ilişkilerin rollerinin tam olarak belirlenmesi ve gelişmeler doğrultusunda uyumlaştırılması gerekmektedir. Halkla ilişkilerinin en önemli rollerinden biri de iletişimi koordine etmektir.

Örgütteki halkla ilişkiler politikası ve uygulamaları, bir çalışan işe alınmadan önce başlar ve çalışan örgütten ayrıldığı noktadan sonra da devam eder. Bu nedenle işe alma işleminden ayrılmaya kadar halkla ilişkiler biriminin çalışanın, iş hayatında önemli rolü vardır (Baskin ve Ark., 1997: 229). Aynı zamanda örgüt içindeki birimler arasında

koordinasyon sağlama görevi üstlenen halkla ilişkiler, çalışmalarıyla örgüte yardımcı olmalıdır.

Halkla ilişkiler yönetimi, yönetimin gözü kulağı konumunda olmalıdırlar. Bu uzmanlar örgütün diğer birimleriyle -hukuk, finans, pazarlama ve personel işleri gibi- uyumlu bir çalışma içinde olmalı ve çeşitli kitlelere ulaşabilmek için en etkili iletişim metotlarını kullanmalıdırlar (IPRA, 1987: 12). Bu iletişim yöntemlerinden birisi internettir. Dünya hem küresel hem de çok yerel olarak kalmaya devam etmektedir. İnternet bir mesajın aynı anda ikiyüz ülkeye ulaşmasına izin verirken yerel tutum ve bakış açıları hala çeşitlilik göstermektedir. Küresel bir reklam kampanyasını tek bir noktadan planlayıp uygulamak mümkün olmakla birlikte, iletişim taraflarıyla yürütülen bir çok etkileşim ister bir mektup isterse bir toplantı olsun yerel ilişkiler ve küçük ölçekli girişimlerle kişisel olarak gerçekleştirilmektedir. Bunun yerel olarak uygulanması gerekmektedir. Mesajlar ve değerlerin tüm dünyada bir bütün olarak uygulanması gerekmektedir; ne var ki her pazar ve bölgenin hala kendi farklı öncelikleri vardır ve farklı biçimlerle tepki vereceklerdir (Henderson ve Williams, 2002: 25-26).

Bir halkla ilişkiler yöneticisi ve sorumluluğunu taşıdığı birim sadece o örgütün en üst düzey yöneticisine doğrudan bağlı olduğu zaman, o örgütte gerçek halkla ilişkilerden söz etmek yerinde olur. Halkla ilişkiler yöneticisi veya biriminin örgütün alacağı her karardan haberdar olması, zaman geçirmeden bu kararlara ilişkin proje üretmesi, hedef kitlelerin bu kararlara ilişkin istek ve beklentilerini belirlemek açısından gereklidir. Aynı zamanda basın ve medya organlarına yönelik haber değerinde bilgi ulaştırılması ve bu iletişim araçlarında oluşabilecek yanlış anlama ve yönlendirmelerin önüne geçilmesi ancak ve ancak halkla ilişkiler yöneticisinin örgüt yönetimine doğrudan bağlı olmasıyla sağlanabilir (Kadıbeşegil, 1986: 28). Dolayısıyla üst düzey yönetime doğrudan bağlı olmak örgütte etkin bir halkla ilişkiler yapmanın yolu olarak ortaya çıkabilir. Yoksa örgüt içindeki diğer birimlere bağlı bir halkla ilişkiler birimi, örgüt kararlarına ulaşamama ve örgüt adına planlama yapamama gibi bir durumla karşı karşıya kalmak durumundadır.

Örgütlerdeki halkla ilişkiler birimlerinin gelişmesi halkla ilişkilerin bir yönetim aracı olarak gelişmesiyle bağlantılıdır. Bu gelişme, bölük pörçük olarak, önce medya haberleri, sonra kamuoyu, daha sonra ise her hedef kitle grubuna yönelik uzmanlaşmaya doğru bir gelişim şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içindeki bir halkla ilişkiler bölümünün giderlerini karşılayamayacak şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamak için, serbest

halkla ilişkiler ajansları kurulmaktadır (Kitchen, 1997: 25-26). Böylelikle örgüt içindeki hiyerarşik yapıdan bağımsız, konularında uzman kişi veya kurumlar tarafından halkla ilişkiler çalışmaları hazırlanacaktır. Örgüt için gerekli faaliyetlerin yapılması gerekliliği bu kurum veya kişilerce belirlenecek ve örgüte sunulacaktır. Ayrıca halkla ilişkiler biriminin örgüt içi hedef kitleye yönelik yapacağı iki yönlü iletişim kurmayı destekleyen planlı çabaları, anlayış, güven ve işbirliğinin meydana getirmesinde ve de insan kaynaklarının en verimli ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Üzün, 2000: 106).

Halkla ilişkilerde vurgulamanın temel odağı, hakimiyet elde etmekten çok meziyetlerle öne çıkmak biçiminde olmakta ve başkalarının çıkarlarıyla uzlaşma ve pazarlık olarak görülmektedir (Moloney, 2000: 53). Bir başka deyişle, halkla ilişkiler örgüt içinde hakimiyet kurmak ve faaliyet göstermek için değil, örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda faaliyetlerine devam etmektedir.

Dolayısıyla, hızlı hareket eden ve nakdi yatırımlarının etkisini azamiye çıkarmak durumunda olan örgütlerin ticari başarısı için taşıdığı hayati önemin temelinde, halkla ilişkilerin bu yeni yönelimlere anında cevap verme yeteneği yatmaktadır (Middleberg, 2001: 17). Halkla ilişkilerin uygulanışı resmi olarak nasıl tanımlanıyor veya algılanıyor olursa olsun, dünyanın her yerinde başarılı uygulamasının altında birkaç ana konu yatmaktadır. Dünyanın neresinde olursa olsun, tüm başarılı programların temel unsuru; araştırma, stratejik planlama, iletişim araçlarının etkili seçimi ve uygulanan programların değerlendirilmesi (Moss ve DeSontro, 2002: 5) olarak görülmektedir. Tüketicileri ana hedef kitle gruplarından biri veya hissedarlardan biri olarak sınıflandıran örgütlerin onları ürünleri için potansiyel müşteriler olarak düşünme olasılığı yüksektir. Tüketicilere yönelik yapılacak halkla ilişkiler çalışmalarında çeşitli yöntemler belirlenebilir. Bunlardan her biri kendi alanındaki belirli kitle iletişim araçlarıyla ve pazarın farklılık gösteren özellikleriyle uğraşmak durumundadır (Theaker, 2001: 186). Dışarıdan hedef kitleler örgütün parçası değildirler fakat örgütle bir ilişkileri vardır ve belli durumlarda örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Varey, 1997: 93). Bu etki bazen soruna bile dönüşebilir. Burada ise; halkla ilişkiler öncelikli olarak bir kurumun, hedef kitlelerin artan baskısı altında hareket serbestliğini nasıl koruyabileceği sorunuyla ilgilenmiştir (Vercic ve Grunig, 2000: 43). Bu sorunun çözümüyle birlikte hedef kitlesine yönelik çalışmaların hız kazanacağı

düşünüldüğünde bu hareket serbestliğinin yine hedef kitleleri etkilemek için kullanılması söz konusu olacaktır.

Etkili halkla ilişkilerin içinde, genişleme planlarını ve yeni çalışmaları içine alan yerel toplulukların ve hayır bağışlarının medyadaki ilanı ve yeni konular hakkında uzmanların yorumları gibi bir dizi etkinlik bulunmaktadır. Halkla ilişkiler basit şekilde örgütün satış mesajının tanıtılması değildir; bunun adı tanıtımdır. Örgütün temsilcilerinin kamusal tartışmaya katılmalarını ve anahtar hedef kitlelerin bilgilendirilmelerini güvenceye almak halkla ilişkiler yöneticisinin ana rolüdür. Bir güven ve açıklık ortamının kurulup sürdürülmesi, yöneticinin yönetme hakkı üzerinde güç sahibi olan herkesle ilişkilerin önemli bir parçasıdır (Varey, 1997: 110). Burada ise, örgüt yönetimi ve hedef kitleyi buluşturmak için kilit rolü halkla ilişkiler oynamaktadır.

Halkla ilişkiler; hedef kitlelerle ilişki kurarak örgütün hedeflerine destek veren veya onu hedeflerinden saptırabilecek hedef kitleleri etkileyebilme (veya onlar tarafından etkilenebilme) yoluyla örgüte katkıda bulunur. Örgütün hedeflerini takip etme gücünü zayıflatma veya artırma ihtimali en fazla olan hedef kitleleri tespit ederek örgütün bu stratejik hedef kitlelerle karşılıklı bağımlılığını yönetmeye yardım edecek iletişim programları tasarlayabilmek için, örgütler halkla ilişkileri stratejik olarak planlarlar (Vercic ve Grunig, 2000: 39). Örgütte yer alan hedef kitlelerden en önemlisi işgörenlerdir. İşgörenlerle iletişim kurma halkla ilişkiler birimi için oldukça önem taşımaktadır. İşgörenlerle iletişim kurma yöntemlerinde kullanılan eylemler ve özel olaylar içinde şunlarda bulunmaktadır (Hendrix, 1998: 116):

- Eğitim seminerleri
- Güvenlik veya yeni teknolojiler konusunda özel programlar
- Çalışanlar ve aileleri için bir açık ev (toplanma mekanı)
- Balolar, resepsiyonlar ve diğer sosyal etkinlikler
- Örgütsel gelişmelerle bağlantılı işgörelere özgü başka etkinlikler

Örgüt için işgörenleri çok önemlidir. Onun için işgörenleriyle iyi iletişim kurma ve onları memnun etme çok gereklidir. Böylelikle örgüt çalışanından beklediği performansı

bulabilmektedir. Yukarıda belirtilen çeşitli yöntemlerle işgörenlerle iletişim kurulmaktadır. Örgüt aynı zamanda topluma karşı olan sorumluluğunu da yerine getirmek durumundadır. Bunu da sosyal sorumluluk gereği çeşitli adlarla yapmaktadır. Günümüzde sosyal sorumluluk anlayışına ilişkin uygulamalar, örgütlerin yaptıkları hayır işlerinde; kültür, sanat ve eğitim sahasında ortaya konan desteklerle; sağlık ve eğitim sahasındaki yatırımlarla, çevre kirliliğini engelleme gayretleriyle; toplumsal fayda sağlayacak projelerle; tüketicileri korumak amacıyla yapılan çalışmalarla; çalışan personele ilişkin eşit uygulamalarla (Oktay, 2002: 72) ifade edilmektedir. Bu doğrultuda;

Çalışmanın Problemi:

Örgütlerde insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin görev alanları itibariyle bir ayrıma tabi tutulmamaları ve bu durumun da beraberinde her iki birimin de birbirlerinin görev alanlarına müdahale etmek suretiyle bir çatışma içerisine girmesine neden olması ve görev dağılımları ile ilgili ortak kabul edilmiş standartların yer almaması örgütleri ve bu birimlere etkide bulunmaktadır. Bu sebepten ötürü bu çalışmanın problemi, gerek insan kaynakları gerekse halkla ilişkiler birimlerinin hangi görev alanlarında birbirleriyle çatışırken, hangilerinde ortak hareket ettikleri, hangi görev alanlarında ise birbirlerine müdahalede bulunmadıklarını ortaya koymaktır.

Çalışmanın Amacı:

Çalışmada, örgütlerdeki insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi temel amacı doğrultusunda aşağıdaki yan amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır:

- Halkla ilişkiler ve insan kaynakları anlamında kurumlarda gerçekleştirilmekte olan görevlerin sıklık derecesini ortaya koymak,
- Halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin gerçekleştirmekle yükümlü olduğu görevleri belirlemek,
- Halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri arasında görev alanı itibariyle bir çatışmanın olup olmadığını tespit etmek,
- Varsa bu çatışmanın, hangi görevlerin yürütülmesinde ortaya çıktığını, hangi birim lehine sonuçlandığını ve kuruma ne düzeyde bir etkide bulunduğunu açıklamak,

- Kurumların örgüt şemasında halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin nereye bağlı olduğunu ve nereye bağlı olması gerektiğini ortaya koymak,

- Kurumlarda halkla ilişkiler ve insan kaynakları faaliyetlerini yürüten birimlerin hangi isimler altında faaliyet gösterdiğini belirlemek,

- Gerek insan kaynakları, gerekse halkla ilişkiler çalışmalarının yürütülmesinde üst yönetimden yeterli destek alınıp alınmadığını tespit etmek,

- Kurumların halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde çalışan kişilerin, mezun olunan bölüme göre nasıl bir dağılım gösterdiğini açıklamak,

- Kurumların halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde çalışan kişilerin, yapmakla yükümlü olunan görevlere göre nasıl bir dağılım sergilemekte olduğunu ortaya koymaktır.

Çalışmanın Varsayımları:

Çalışmada, örgütlerdeki insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri bir karşılaştırılmaya tabi tutulup, mevcut durum ortaya konmaya çalışılmış bu nedenle de herhangi bir varsayım belirlenmesi yoluna gidilmemiştir.

Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları:

Bu çalışmada, örgüt içindeki insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılmalı incelenmesi yapılmaktadır. Her iki birimin görev alanları, ortak hareket alanlarının olup olmadığı ve her iki birim arasında yaşanan görev karmaşasının olup olmadığı irdelenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin ilk beşyüz sanayi kuruluşu örneklem olarak alınarak örgütlerin hem insan kaynakları birimlerine hem de halkla ilişkiler birimlerine iletilmek üzere soru formu oluşturulmaktadır. Çalışmada hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerinin düzenli olarak yapılanmasının Türkiye'nin en büyük beşyüz firmasında olması ve ayrıca sanayi kuruluşu olmaları sebebiyle de insan kaynaklarına yönelik çalışmalarının çok yoğun olduğu ve halkla ilişkilere yönelik ise çeşitli etkinlikler ve çalışmaların kuruluşlar içinde yer alması, bu kuruluşların seçilmesinde etkili olmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kavramı geniş bir şekilde ele alınmaktadır. Örgüt amaçları, örgüt özellikleri, örgüt ilkeleri, örgütün bölümlere ayrılması, örgüt yapıları

incelenerek örgütün temel fonksiyonu olarak yönetime değinilmiştir. Halkla ilişkiler birimleri ve insan kaynaklarının örgütleniş biçimlerinden kaynaklanan nedenler dolayısıyla, örgüt kavramı ve örgütlenme biçimleri birinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Örgütlerin içinde buldukları durumlar göz önüne alındığında örgüt yapılanmasında önemli yeri olan halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin örgüt içindeki konumu örgütün bu birimlere bakış açısını da göstermesi bakımından önemlidir. Bu birimlerin örgüt şemalarında üst yönetime bağlı olmasının gerekliliği çok önemlidir. Üst yönetime bağlı olarak çalışan halkla ilişkiler birimi, birçok prosedürden bağımsız olarak, hiyerarşik sisteme bağımlı kalmadan hareket etmek zorundadır. Aynı şekilde insan kaynakları birimi de üst yönetimden gerekli desteği almak durumundadır. Bütün bunlar örgütün ihtiyaç duyduğu oranda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir yapılanma her örgüte göre farklılık oluşturmasına rağmen her iki birimde üst yönetiminden tam destek almaları görevlerini daha iyi yapabilmeleri için çok önemlidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin örgütsel açıdan karşılaştırılmalı incelenmesi temel başlığı altında her iki birim karşılaştırılmaktadır. İlk önce insan kaynakları ve halkla ilişkiler kavramlarına değinilmekte, daha sonra insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin örgütsel yapı içerisindeki konumu, örgütsel sorumluluk, sahip olunan özellikler, üstlenilen işlevler, örgütsel amaçlar, yönetsel ilkeler açısından örgüt içinde yer alan iki birim karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır. Ayrıca bu bölümde insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin görev alanları ortaya konularak ortak hareket alanları ve görev alanlarında çatıştıkları noktalar üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, teorik olarak işlenen bilgilerin test edilmesi ve literatürde değinilen sınıflandırma ve görev dağılımlarının geçerli olup olmadığını belirlemesi ve aslında bu uygulamaların örgütlerde ne düzeyde olduğunun tesbit edilmesi amacıyla alan araştırması yapılmaktadır. Bu alan araştırması İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2004 yılı verilerine dayanılarak hazırlanan örneklem temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde uygulanan alan araştırmasıyla, halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerine yönelik olarak belirlenen görevleri ne sıklıkla yaptıkları, bu görevleri hangi birimin gerçekleştirmekle yükümlü olduğu, iki birim arasında görev alanında bir çatışmanın olup olmadığı, böyle bir çatışma varsa hangi görevlerde olduğu ve kurumu ne düzeyde etkilediği sorulmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde insan kaynakları ve halkla ilişkilerin

nereye bağlı olduğu ve aslında iki birimin nereye bağlı olması gerektiği, örgüt içinde hangi isimlerle yer aldığı ve üst yönetimden destek görüp görmediği soruları yöneltilmektedir.

Çalışma birinci ve ikinci bölümde teorik içerikli olarak ele alınmaktadır. Konuyla ilgili gerekli literatür taraması yapılarak teorik çatı ortaya konulmaktadır. Üçüncü bölümde ise, bir alan araştırması yapılarak birinci ve ikinci bölümlerde yer alan teorik bilgiler uygulamada nasıl görülmektedir sorusuna yanıt aranmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi:

Teorik bölümlerde ele alınan bilgileri test etmek ve bu bilgiler çerçevesinde literatürde yer alan tartışmaların, sınıflandırmaların ve görev dağılımlarının uygulamada örgütlerde ne düzeyde geçerli olduğunu ortaya koymak amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın Evreni ve Örneklemi:

Çalışma, İSO (İstanbul Sanayi Odası)nun internet adresinden elde edilen 2004 yılı verileri doğrultusunda Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu temel alınarak gerçekleştirilmiş olup, insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin her ikisine birden uygulanmak suretiyle toplamda 38 sanayi kuruluşundan geri dönüşüm sağlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE YÖNETİM

I. ÖRGÜT KAVRAMI

Organizasyon diye de nitelendirilen örgüt, çoğunluğu yüzyüze ilişki içinde bulunmayan çok sayıda insanın karşılıklı olarak üzerinde anlaşmış oldukları hedeflerinin bilinçli ve sistematik olarak geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi için aralarında kurdukları düzenli ilişki şekli ve yükledikleri karmaşık görevler topluluğu (Barutçugil, 2002: 23) olarak değerlendirilmektedir.

Türkçe sözlükte, örgüt kavramı, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik (Püsküllüoğlu, 1995: 1202) olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise; örgüt, insanların, bazı özel amaçları başarabilmek için bilinçli bir düzenleme içinde hareket etmesi (Robbins ve Coulter, 1999: 4) şeklinde ele alınmaktadır.

Ortak amaçların gerçekleşmesi için organize hareket etmenin gerekliliğini ele alan bir başka tanımda ise; örgüt, insanların bir arada iş görme ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturma olarak değerlendirilmektedir. Bir kişinin kendi işlerini düzene sokması organize etme değil, ancak iş programlaması olmaktadır. Bu nedenle örgüt, sadece işletmeler için değil beraber yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan süreci (Eren, 2003: 204) içermektedir.

Daft (2000: 11) ise örgütü, “bir amaca yönelik bilinçli olarak yapılandırılan bir sosyal varlık” olarak tarif etmektedir. Sosyal varlık olarak; iki veya daha fazla insandan oluşan bir birimden söz edilmektedir. Örgütün hedefi; bir fayda oluşturmak, üyeler için maaş artışı sağlamak, manevi ihtiyaçları karşılamak veya sosyal bir tatmin sağlamak gibi bazı sonuçları elde etmek olarak tasarlanabilmektedir.

Konuya farklı bir açıdan yaklaşan Özçer (1988: 14) ise örgütü, “birbirleriyle iletişim kurabilen iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca veya amaçlar kümesine ulaşmak için, iş bölümünün, yetki ve sorumluluğun kademeleştirilmesi yoluyla sürekli ve ortak faaliyetlerinin planlı ve mantıksal bir biçimde eşgüdümlendiği bir sistem” olarak ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle; birey olarak başarmanın zor olduğu veya mümkün olmadığı, amaçları ve hedefleri başarmak için birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlanabilen örgüt, hedeflere ulaşmak doğrultusunda önemli olan

görevleri, daha kolay yerine getirmede bir araç (Gatewood ve Ark., 1995: 332) olarak da değerlendirilebilmektedir.

Hedefe yönelik faaliyetlerin, görev ve sorumluluk dağıtılarak akılcı bir şekilde uyumlaştırılması olarak tanımlanan örgüt bu anlamıyla bir roller sistemi biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt, iş ve görev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amaç veya amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin mantıksal koordinasyonu (Güney, 2000:187) olarak ele alınmaktadır.

Bütün tanımlardan hareketle; örgütte yapılan planlama süreci ile hedefler, daha kısa süreli amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan usul, yöntem, standart ve politikalar ile yollar arasında seçim ve tercihler yapılmaktadır. Örgüt süreci ise yapılacak işler ve bu işleri yapmak için ihtiyaç duyulan insansal ve maddesel kaynakları en uygun biçimde seçme ve işlev yapabilecek şekilde gruplandırma süreci (Öztürk, 2003: 216) olarak değerlendirilmektedir.

II. ÖRGÜT AMAÇLARI

İnsanoğlu tarih boyunca ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bilinçli ya da bilinçsiz olarak çeşitli örgütler oluşturmuştur. Bu organizasyonların oluşturulmasında temel amaç, ihtiyaçlarını rahat ve iyi bir şekilde karşılamaktır. Örgütü meydana getiren bireylerin bu ortak amacı benimsemiş olmaları kurdukları örgütün başarısı ile doğru orantılıdır (Dalay, 2001: 311).

Örgüt belli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler veya toplum kümeleridir. Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları bir süreç olarak ele alınabilir (Genç, 2004:100). Örgütler, belirli amaçları izleyen toplumsal birimlerdir. Var olma gerekçeleri bu amaçlara hizmettir. Bu amaçlar örgütün gelecekte gerçekleştirmeye çalıştığı koşullara ve durumlara yön verir. Amaçlar aynı zamanda örgütlerin eylemlerini ve hatta varlıklarını haklı çıkaran birer kaynaktır (Onal, 2000b: 57).

Örgütler, toplumun ekonomik, toplumsal ve kültürel yapısından soyutlanamazlar. Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgütler, yaşamını amaçlarına dönük biçimde yürütebilmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkilerini kurarak geliştirmek durumundadır (Gürgen, 1997: 76).

Örgüt toplumsal ihtiyaçların karşılanması için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir. Toplumsal ihtiyaçların karşılanması veya toplumsal sorunları çözme zorunluluğu bir toplumdaki veya gruptaki insanları diğer toplumlardaki insanlarla işbirliği yapmaya ve birlikte çalışmaya zorlamıştır. Bu zorlamanın doğal bir sonucu olarak da toplumsal örgütler oluşmuştur. Örgütlenme toplumsal bir olgudur ve toplumların var olduğu zamandan günümüze kadar sürüp gelmiştir. Bu nedenle toplumsal birimlerin hepsi örgüt özelliği taşımaktadır (Güney, 2000: 186).

Buradan hareketle, bir örgütün amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünü (malı, hizmeti, düşünceyi) üretmek ve bu üretimi yapanların, çalışmasının karşılığı olan hakkını ödemektir (Başaran, 1989: 145). Örgütün, belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için, sahip olduğu kaynakların örgüt bölüm ve birimleri arasında en uygun şekilde dağıtılması gerekmektedir (Aksu, 2003: 3). Diğer taraftan örgütte, örgütsel amaçlara ulaşılması için işgörenlerin bu amaçlar doğrultusunda özendirilmeleri gerekmektedir. Bu ise, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların birleştirilmesiyle mümkün olmaktadır (İbicioğlu ve Çağlar, 1999: 181). Örgütün amaçladığı unsurlara ek olarak örgütün işgörelere karşı nasıl bir sorumluluk anlayışı içinde olduğundan hareketle, örgütün işgörelere karşı iki sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörelerin geçinmeleri için belirlenmiş ekonomik koşullarla birlikte ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılandığı ortamı oluşturmaktır. İkincisi ise, işgörelerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli ortamları oluşturarak bu haklarını kullanmalarına imkan tanımaktır (Başaran, 2004: 379). İşgörelerin ihtiyaçlarının karşılanması ve yeteneklerinin artırılmasına imkân verilmesi, örgüt açısından da bir kazanım olmaktadır. Böylelikle, yeni fikirler ve projeler ortaya çıkabilmekte ve örgütten memnun bir işgörel örgütün içinde yer almaktadır.

Bir örgütün amaç ve hedeflerini açıklığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak yöntemleri bularak bu yöntemlerin uygulanışını kontrol etmek yönetimin görevidir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki örgütlerin paylaştığı bazı genel amaçlar şunlardır (Palmer ve Winters, 1993: 9):

- Pazardaki diğer örgütlerden daha üstün üretim yapmak ya da hizmet sunmak
- Örgütün pazar payını artırmak
- Teknoloji açısından buldukları sektörün liderliğini üstlenmek
- Optimum işlem seviyesine ulaşmak

- Satış hacmini ve karı artırmak
- Yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmeye gayret göstermek
- Masrafları azaltmak ve israfı önleme adına çalışmalar yapmak
- Çalışanların moralini yükseltici faaliyetlerde bulunmak
- Örgütün imajını güçlendirici çalışmalar yapmak

Örgütteki her bireyin örgüt amaçları doğrultusunda çalışması örgüt için önemlidir. İyi ürün sunmak veya hizmet vermek, örgütün pazar payını artırmak, satış ve karı yükseltmek, masrafları azaltmak , moralleri yüksek tutmak gibi amaçlarla hareket eden örgüt yönetimi ve çalışanları bir uyum içinde hareket etmek durumundadırlar. Böyle bir amaç doğrultusunda hareket eden örgütün belirli bir planlamaya sahip olması da örgüt özelliklerindedir.

III. ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak oluşturdukları eylem ve güç birliğidir. Buna göre, bir örgütten bahsetmek için birden fazla insanın belli bir amaç etrafında toplanması, eylem ve güç birliği yapmış olmaları gerekir. Bu durumda örgütleri diğer sosyal birimlerden ayıran temel özellik, sosyal yapılarının açıkça belirlenmiş ve bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır (Güney, 2000: 186 -187).

Tüm örgütler kişilerden oluşmaktadır. Karmaşık insan ilişkilerinden oluşan, yaşayan dinamik bir varlık olan gerçek bir örgütte, birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlı (Gürgen, 1997: 32) olmaktadır. Buradan hareketle, örgütün oluşabilmesi için ortada yapılacak bir işin olması, bu işi yapacak bir işletmenin ve bu işletmede bu işi yapacak insanların ve araçların olması gerekmektedir. İşte örgütle tüm bunlar düzenlenmektedir (Gürgen, 1995: 66).

Küçük veya büyük tüm örgütlerin en temel üç ortak özelliği bulunmaktadır (Can, 1999: 101):

- İnsanlardan oluşmuştur.
- Amaçları başarmak için kurulmuştur.
- Üyelerinin davranışlarını ortaya çıkarmak ve sınırlamakla neticelenecek bir yapılaşma içindedir.

Learned ve Sproat, işletmelerin örgüt kavramı ile ifade edilen özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 27):

-Ortak amaç ya da amaçların varlığı,

-Amaçı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi,

-Tanımlanmış görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da formel hiyerarşi gibi gereçler kullanılarak koordinasyon sağlanması,

-Üyelerin bireysel ya da örgüt amaçları doğrultusunda çeşitli güdüler, ilişkiler, davranış ve değerler geliştirmeleri,

-Amaçların belirlenmesinde ya da gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik birimlerinin genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan karar verme, haberleşme, kontrol, ödül ve ceza verme gibi süreçlerin varlığı,

-Tüm bu özellikler arasında uyumu sağlayan bir örgüt, düzenin varlığı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütte toplumsal açık sistemin bütün özellikleri yer almaktadır. Buna ilaveten örgütün kendine ait özellikleri bulunmaktadır. Toplumsal açık sistem özellikleri ile beraber örgütün kendine ait özellikleri kaynaştırılarak şu şekilde belirlenmektedir (Başaran, 1982: 49-51):

-Girdi: Örgüt çevresinden kendine uygun güç almaktadır. Örgütün girdisi; hammadde, insangücü, tesis-araç-gereç, fiziksel güç, teknoloji ve bilgi olmaktadır.

-İşleme: Örgüt aldığı hammaddeyi işleyerek ürüne çevirmektedir. Hammaddenin dışındaki girdiler, hammaddeye değer katmak için kullanılmaktadır. Örgütün işlediği hammadde maden, bitki, insan türünden olduğu kadar bilgi, eylem türünden de olabilmektedir.

-Çıktı: Örgütün işleyerek değer kattığı hammaddeye çıktı denilmektedir. Örgütün çıktısı bitki cinsinden bir maddeyi işleyerek, insanı eğitimden geçirip yararlı hale getirerek, faaliyeti hizmete dönüştürerek, düşünce üretmekle kazanılmış değerler olabilmektedir.

-Çıktının Girdiye Dönüşmesi: Örgütün çıktısı doğrudan veya şekil değiştirerek yeniden örgüte girdi olmaktadır. Örgüt ürettiği malın, hizmetin veya eğittiği insanın bir

kısmını kendisi için değerlendirerek bunları doğrudan girdiye çevirebilmektedir. Geri kalan çıktı, paraya çevrilerek, yeni girdilerle takas edilerek örgüte geri dönmektedir.

-Girdinin Giderek Artmasına Gereklik: Örgüt her devirde bir öncesinden daha fazla girdi almak zorundadır. Örgütün bir öncesine göre eş değerde çıktı elde edebilmesi için fire payının girdiye ilave edilmesi gerekmektedir. Çünkü girdilerin bir kısmı çıktıya dönüştürülemeden örgütün gereksinimleri için ayrılmaktadır.

-Dönüt (feedback): Örgüt gerek girdinin işlenmesi esnasında gerekse çıktının pazarlanmasında ve kullanılmasında ortaya çıkan hatalarını, bozukluklarını ve başarılarını göstermek için dönüt sistemi geliştirmektedir. Dönüt, girdinin daha iyi değerlendirilmesi için gerekmektedir. Bu açıdan dönüt, hem kullanılan insangücünün hem de kullanılan teknolojinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır.

-Ayıklama: Örgüt her girdiyi veya dönütü kabullenmemektedir. Örgüte giren girdinin veya dönütün bir kısmının seçilerek alınmasına ayıklama (coding) denilmektedir.

-Dengelenim: Örgüt açık sistem olarak çevre ile devamlı etkileşim içinde olmaktadır. Çevrenin olumsuz etkisi örgütü sarsabilmekte daha da aşırı giderek örgütün yaşamını tehdit edebilmektedir. Çevrenin etkisi, girdinin değişmesi ve çıktının elden çıkarılamaması yoluyla örgüte yansımaktadır. Çevrenin girdiye yapacağı etkiler girdide istenmeyen değişmelere sebep olduğundan, örgüt kendine uygun girdi bulamadığı için işlemesini başarıyla yürütememektedir. Yine örgütün çıktısı pazarlanamadığında örgütün dengesi bozulmaya başlamaktadır.

-Büyüme ve Görevlerin Ayrışması: Örgüt, girdilerini artırmaya ve büyümeye meyilli olmaktadır. Büyüme, yaşamının bir güvencesi olarak gören örgüt, büyüdükçe görevler de ayrışmaya, farklılaşmaya yol açmaktadır. Böylece bir işgörene verilen görevin alanı daralmakta ve aynı tür faaliyetleri kapsamaktadır.

Örgütlerin açık sistem olarak değerlendirilmesiyle ortaya çıkan bu özellikler örgüt için tüm gerekli unsurları içine almaktadır. Bu unsurlar bir örgüt için ortak amaçların gerçekleştirilebileceği ve olması gereken temel unsurlardır.

IV. ÖRGÜT İLKELERİ

Örgütler belli amaçlar doğrultusunda kurulurlar. Dolayısıyla örgütlerin, bu amaçlara ulaşmak ve bu amaçları uygulamak için bazı ilkelere sahip olmaları gerekmektedir. Bu ilkeler de genel olarak amaç birliği, yeterlilik, işbölümü ve

uzmanlaşma, görevlerin tanımı, hiyerarşik yapı, ayrılık, emir komuta birliği, yöneltme birliği, sorumluluk, yetki ve sorumluluğun denkliği, denge ilkesi, değişebilirlik, süreklilik ve önderliğin kolaylaştırılması ilkeleri (Yozgat, 1980, 232-235) olarak değerlendirilmektedir. Yetki devri bazı kaynaklarda örgüt ilkesi olarak ele alınırken kaynakların genelinde ilkelerden ayrı bir konu olarak ele alınmaktadır.

A. Amaç Birliği İlkesi

Amaçlar, örgütün ya da birimin kuruluş nedenidir. Örgütün ve ilgili birimlerin amaçları açık, anlaşılır, birbirleriyle tutarlı ve uygulanabilir şekilde belirlenmeli ve bunlar birbiri ile koordinasyon içinde olmalıdır (Peker, 1995: 85). Buradan hareketle, oluşturulan örgüt yapısının bütün birimleri örgütün temel hedeflerine dönük hareket etmelidir. Birimlerin kendi amaçları arasında bütünlük bulunmalı ve örgütün nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır (Berberoğlu, 1997: 85).

Her örgütte ve her örgütün birimlerinde yapılan işin amacı bulunmalıdır. Amaç yazılı ve açıkça tanımlanmış olabileceği gibi kuruluşun doğal bir nedeni de olabilir. Örgüt bu amaca ulaşmak için kurulur. Bir örgütün yeterli olup olmadığı amaca ulaşabilme derecesiyle ölçülür. Örgütün başarılı olması amacın belirli olması ve çeşitli fonksiyonların belirtilen amaçlara göre organize edilmesiyle mümkündür (Ünüvar, 1995: 19).

B. Yeterlilik İlkesi

Örgütler en az maliyetle amaçlarını gerçekleştirecek etkili bir yapıya sahip olmalıdırlar. Bir başka anlatımla en az emek, örgüt prensiblerinin bir gereğidir. Minimum maliyetle maksimum iş yapmak prensibinin gerçekleştirilebilmesi için meydana getirilecek yapı, bireylerin bir grup oluşturarak, örgütün amaçlarına ulaşması için ortak çalışmalarını ile mümkündür. Ancak bu sayede yapı, etkin veya verimli olacaktır. İşletmeler rasyonel çalışmak zorunda olduklarından örgütün de yeterlilik ilkesine uygun kurulması kaçınılmazdır (Dalay, 2001: 313).

Bir başka ifadeyle; örgüt yönetimi, örgüt amaçlarını en az masrafla gerçekleştirebilmelidir. Yani çalışanları bir grup olarak örgütün amaçlarına yöneltmede yeterli olmalıdır. Her bölüm, örgüt amaçlarına yönelik sağladıkları destek oranında değerlendirilmelidir. Ancak amaçlara ulaşmada başarılı olmak her zaman yeterli bir örgüt yapısına örnek gösterilemez (Cemalcılar ve Ark., 1991: 132-133).

C. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Örgütün ilkeleriyle ilgili üzerinde durulması gereken bir başka konu da örgüt içindeki işbölümü ve uzmanlaşmadır. İşlerin çok küçük parçalara ayrılarak, her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması olarak ele alınan uzmanlaşma, işlerin dizaynı ile ilgili bir kavramdır (Akat ve Ark., 2002: 232).

İşbölümünde ise, örgütte her kişi belirli bazı işleri yerine getirmek üzere görevlendirilmelidir. Eğer herkes her türlü işi yaparsa belirli iş ve görevleri yapmak üzere etkin ve verimli şekilde yapacak biçimde uzmanlaşamaz. Böylece amaçlar elde edilemediği gibi ekonomik iş yapma imkânları da ortadan kalkmaz. O halde, ister yönetici olsun isterse işgören olsun iş takımlarındaki her bireye bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan görevleri vermeli, diğer insanların yapacağı görevlerden ayırmalı ve bu görevleri devamlı biçimde yapmalarını sağlayarak uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır (Eren, 2003: 208). Böylelikle, işbölümü aynı oranda işgücü ile daha çok üretim yapmayı hedefler. Uzmanlaşma ise belirli bir faaliyet alanında beceri kazanmayla mümkündür. Uzmanlaşma ile işbölümünün sağlanması kolaylaşır ve çalışanın işe olan hâkimiyetini ve çalışma etkinliğini artırır (Ülgen, 1983: 59).

D. Görevlerin Tanımı İlkesi

Diğer bir ilke olan görevlerin tanımıyla, örgütte her görevin nasıl yapılacağı, bütün görevliler arasındaki ilişkilerin neler olacağı, nasıl düzenleneceği belirtilmiş olursa, bütün görevlilerin görevleri ile örgüt içi olaylarla ilgili davranışları belirlenir. Böylece, örgütün daha iyi işler duruma gelmesi sağlanır (Yozgat, 1980: 233; Alpugan ve Ark., 1997: 161). Görevlerin tanımı ilkesi doğrultusunda görevlerin nasıl uygulanacağı ve öteki görevlerle ilişkilerin ortaya konulmasıyla birlikte örgütteki işleyiş, görevlerin tanımıyla belirli bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

E. Hiyerarşik Yapı İlkesi

Hiyerarşi yardımını temel alan bir başka ilke de, örgütteki yetki ve sorumlulukların belli ve kesintisiz bir biçimde üst yönetim kademesindekinden alt kademesine kadar derecelendirilmesi ilkesidir. Hiyerarşi yardımıyla alt kademelerdeki bir işgören, kendine en yakın üstünden başlayarak dereceli bir biçimde örgütteki en üst yöneticiye bağlanmaktadır. Üstler de bu hiyerarşi yardımıyla örgütte çalışan bütün personelle ilişki içinde olmakta, onlara emir vermekte ve onlardan gerekli bilgileri almaktadır. Hiyerarşi, örgütü oluşturan çeşitli öğelerin ve bölümlerin bir tek emir komuta merkezinden emir almasıdır. Bu

nedenle, hiyerarşi yardımıyla örgütte belirli bir düzen oluşturulmuş olmaktadır (Gökçe ve Ark., 2004: 149)

Bu ilkeye göre, örgütte işler ve mevkiler hiyerarşik bir yapı oluşturacak biçimde düzenlenmelidir. Başka bir deyişle, üst'ten ast'a doğru zincirleme yetki ilişkisi iyice tanımlanmalı ve belirlenmelidir. Böylece, işletmede çalışan bir personel, kendisine devredilen yetkiyi aşan hususlarda kime başvuracağını bilmelidir (Balçık, 2002: 98).

Hiyerarşik yapı ilkesinde örgütlenme gerçekleştirilirken yukarıdan aşağıya doğru bir yetki kademesinin meydana getirilmesine ve emir komuta birliğinin kurulmasına imkan tanınmalıdır (Genç, 2004: 103) Dolayısıyla, hiyerarşi, örgütte en aşağıdan en tepeye kadar devam eden aşamalı merdiven düzenidir. Hiyerarşinin birliğini korumak için yani emir komuta birliğini temin etmek için; iletişimin bu biçimsel kanalı izlemesi gerekmektedir (Hodgetts, 1999: 44).

F. Ayrılık (ayrıklık) İlkesi

İşler bölününce işbölümü ortaya çıkmaktadır. Her işi yapan astların yaptıkları işlerden dolayı, kendi yetkilerine giren konular hakkında, kendileri karar verme yetkilerini taşımalı; ancak bunun dışında kalan ayırık sorunlarla ilgili kararlar için üst'e başvurmalıdır. Buna ayrılık ilkesi denilmektedir (Alpugan ve Ark., 1997: 161). Bir başka ifadeyle, örgütteki işlerin karmaşıklaşmasından işler bölünmekte ve işbölümü oluşmaktadır. Örgüt çalışanlarının kendilerine verilen işleri yapmaları ve bu işlerdeki belli bir duruma kadar kendi yetkilerini kullanmaları ve karar vermeyi bile kendilerinin yapmaları gereklidir. Örgüt çalışanları, kendilerini aşan durumlarda ise yetki kullanma ve karar vermeyi örgüt üst yönetimine bırakarak üst yönetimin vereceği karar doğrultusunda hareket etmelidir.

G. Emir-Komuta Birliği İlkesi

Emir-Komuta Birliği ilkesi, bir örgütte her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Örgütün etkili ve verimli olabilmesi için, bu konunun açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir. Matriks organizasyon yapısında bu ilkenin çiğnendiği görülmektedir (Peker, 1995: 83).

Bu ilke örgütte çalışan personelin görmekte olduğu işle ilgili olarak birden fazla amirden emir almaması gerektiğini belirtmektedir. Böylece astlar tek bir amire bağlı olarak hareket etmekte ve yapılacak işler sebebiyle tek bir amire karşı sorumluluk yüklenmektedirler (Gökçe ve Ark., 2004: 149). Dolayısıyla, her ne konuda olursa olsun

bir ast yalnız tek bir üstten emir almalıdır. Bir ast üzerinde iki amirin etkisi sözkonusu olduğu zaman, ast hangisini memnun edeceğini şaşırılmaktadır (Eren, 2003: 226).

H. Yönelme Birliği İlkesi

Örgütlerde, amaçların gerçekleştirileceği bir çok yol bulunmaktadır. Bu yollardan örgütün amaçlarına en uygun olanları seçilmekte ve bu yollarla ilgili geleceğe yönelik planlar, programlar yapılmaktadır. Bu planların, programların uygulanması esnasında ortaya çıkabilecek problemlerin nasıl algılanıp nasıl çözümlenebileceğine ilişkin örgüt politikaları olarak belirlenen bazı ilke kararları ortaya çıkmaktadır. Planlar, programlar ve örgüt politikaları ile motive edilen amaç, örgütü belirlenmiş yönlelere doğru yöneltmedir (Yozgat, 1980: 233-234)

Dolayısıyla, aynı amaca yönelik çalışma grupları belli bir plan içinde tek bir sorumlunun yönetimine bırakılmalıdır. Bu durum, örgütü aynı amaca ulaştıracak olan çalışmaların belli bir politika, plan ve program içinde yürütülmesini sağlamaktadır (Alpugan, 1998: 330). Örgüt, belli bir amaç için bir araya gelmek olduğuna göre, örgüt içinde de aynı amaç etrafında yer alan birimlere veya gruplara yönetimin tek elden olması için bir kişi sorumlu olarak verilmektedir. Böylelikle belirlenen amaç ve ilkeler doğrultusunda hareket etmenin sağlanması daha kolay olmaktadır.

İ. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk, bir işgörenin, kendisine verilen işleri yeteneğinin imkan verdiği en iyi şekilde yürütme gerekliliği olup işi başarmak için yapılması gereken bir takım görevlerin uygulanıp uygulanmaması açısından hesap sorabilmedir (Cemalcılar ve Ark., 1991: 129).

Bir başka açıdan değerlendirilirse, görevlerin yerine getirilmesi bakımından hesap sorabilmek durumuna, başka bir deyimle, görevlerin yapılıp yapılmamasından sorumlu olma haline sorumluluk denir. Üst, ast'ı bir işin yapılması için görevlendirdi mi, ast bu görevin yerine getirilmesinde üst'üne karşı sorumludur. Ast'ın üst'e bu sorumluluğu kesindir. Bununla beraber üst asta verilen görevin yerine getirilmemesinden veya bununla ilgili faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olmaya devam eder (Oluç, 1978: 232).

J. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi

Bir işgörene iş yapması için yetki devredildiğinde ve bunun neticelerinden sorumlu tutulduğunda, o kimseye verilen görevi yerine getirmesi için gerekli yetki de verilmelidir.

Bu denklige dikkat edilmezse görevler yerine getirilemez ve örgüt bünyesinde çeşitli aksaklıklar meydana gelebilir (Cemalcılar ve Ark., 1991: 133)

Bir örgütte nihai sorumluluk en üst düzey yöneticidedir. En üst yöneticinin yetkiyi astına devretmiş olması bile kendisinin sorumlu olmasını ortadan kaldırmamaktadır. Özetle bütün üstler astlarının her türlü faaliyetlerinden sorumludurlar (Ülgen, 1983: 53). İşgörenler, sahip olduğu yetkiler ve sorumluluk alanı arasında denge olmalıdır. Sahip olunan yetkilerin kullanımdan dolayı işgörenlerden hesap sorabilmeli yani sorumluluk söz konusu olmalıdır. Buna karşılık, sorumlu olduğu konularda işgören, emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmalıdır (Berberoğlu, 1997: 86)

K. Denge İlkesi

İlkelerin ya da tekniklerin uygulanmasında örgütün hedeflerine en iyi şekilde ulaşmasını sağlayacak denge sağlanmalıdır. Her örgütte dengeye gereken önem verilmelidir. Örneğin, merkezileşme ile merkezileşememe arasında bir dengenin olması gerekmektedir. Bazen de, sermaye harcamalarının denetiminde olduğu gibi, yetki yönetimin üst kademelerinde kalmaktadır (Cemalcılar ve Ark., 1991: 134).

Bir diğer ifadeyle, örgütte çeşitli yönlerden dengeye önem verilmelidir. Örneğin, yetki ne dereceye kadar merkezileşecek; ne dereceye kadar merkezileşmeyecek; bu durum dengeli olarak belirlenmelidir. Birçok durumlarda, ustabaşı veya bölge müdürü veya şefi basamağında yeter derecede yetkiye ihtiyaç vardır. Buna karşılık, yatırım giderleri, işletme giderleri toplamının belli bir düzeyde tutulması gibi durumlarla ilgili kararları gerektiren yetki, yönetimin yüksek basamaklarında bırakılmalıdır. Bunun yanında, bölümlere ve her basamaktaki yöneticilere verilecek yetki de dengeli olmalıdır (Oluç, 1978: 233).

L. Değişebilirlik İlkesi

Toplum yapısında sürekli değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler, örgüt içi ve dışı olayları da etkilemekte, onların hızlı bir şekilde değişimini zorlamaktadır. Bu bakımdan örgüt, dinamik bir yapı kazanarak değişen iç ve dış koşullara kolayca uyabilecek esnekliğe kavuşabilmeye değişebilirlik denilmektedir (Yozgat, 1980: 234). Değişen dış şartlar karşısında hedeflere ulaşmak için gerekli olan tedbirleri almak yöneticilerin görevlerindedir. Sosyal, teknolojik şartlardaki değişimler karşısında örgüt de değişebilir bir özelliğe kendi içinde sahip olmalıdır (Cemalcılar ve Ark., 1991: 134)

Bir başka ifadeyle, organizasyon süreci sonunda ulaşılan yapı esneklik özelliğine sahip olmalıdır. Çeşitli dönemlerde ortaya çıkabilecek iç ve dış değişimlere uyum

sağlayabilecek yetenekte bir işletmenin başarı şansı da fazladır. Organizasyon sürecinden beklenen yararı elde edebilmek için uyulması gereken ilkeler sayıca artırılarak (Berberoğlu, 1997: 87) çeşitlendirilebilir.

Örgütlerin değişen çevre şartlarından etkilenmeleri ve bu değişime uyum göstermeleri varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Zamanında gerekli uyumu gösteremeyen örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle değişen çevre şartları, örgüt amaçlarını, amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işleri ya da iş görme yöntemlerini değiştirmişse örgüt bünyesinde de bu değişikliğe paralel değişiklikler en kısa zamanda yapılabilirdir (Ülgen, 1983: 56).

M. Süreklilik İlkesi

Değişebilirlik yanında süreklilik de önemli bir yer alır. Organizasyon basamaklarında yönetici adaylarının yetişmelerine ve görgü kazanmalarına yol açacak imkanları hazırlamak gibi tedbirlerle ve ortamın çeşitli faktörlerinin değişmelerini izleyerek, amaçlarda gerekli değişiklikleri yaparak organizasyonun sürekliliği sağlanır (Oluç, 1978: 233).

Bir örgüt planı, daima değişen şartlara uymalıdır. Yeniden organize etme sürekli bir işlemdir. Organize etme statik değil fakat dinamik karakterli ve devamlı bir işlemdir. Değişen şartların gerektirdiği yeniden organize etme bu değişmelere paralel olarak yapılmalıdır. Bu yapılmazsa organizasyon belirli bir süre sonra o günkü şartlara uymayacak bir durumla (Ünüvar, 1995: 21) karşılaşabilir.

N. Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi

Organizasyonun her bölümünde sorumluluklar taşıyan kişiler, görev alanları içinde birer önder durumundadırlar. Kendi takımlarını örgütün amaçlarına uygun olarak hazırlamak, çalıştırmak gibi görevleri yerine getirmek zorundadırlar (Yozgat, 1980: 235). Örgüt yapısı ve yetki dağılımı yönetim işini ve önderliği destekleyen ve kolaylaştıran nitelikte olmalıdır (Alpugan, 1998: 331).

Bir organizasyonda görevler, yetkiler, sorumluluklar, örgüt içi ilişkiler, raporlama sistemleri, örgüt dışı ilişkiler ne kadar açık seçik bir şekilde belirlenirse, o organizasyonda yöneticilerin davranışları o ölçüde tutarlı, kararlı ve örgüt içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar da o ölçüde az olacaktır. Bu takdirde yöneticiler kendinden bekleneni veren, tereddüt etmeden görevlerini yürüten ve başarılı sonuçlara ulaşan kimseler olacaklardır. Astların da kendi aralarında çatışma ve anlaşmazlıklar olmadığı takdirde yönetici ile ilişkileri iyi

olduğu ölçüde stres azalacak beşeri ilişkiler düzelecektir. Bu durum, örgüt içinde tüm yöneticilerin bütünüyle önderlik niteliklerini arttırmış olacaktır (Eren, 2003: 229).

V. ÖRGÜTLERDE YETKİ DEVRİ

Yetki devri, bir kişiye belirli şeyleri yapmak iznini vermektir. Ustabaşı işçinin bir makineyi çalıştırma ve malzemeleri kullanma; genel müdür satıştan sorumlu yardımcısına gazetelere belli oranda ilan verme izni verebilir. Yetki devreden yöneticinin, yaptığı işi emrinde çalışan bir alt birime veya yöneticiye aktarmasıyla ilgili yetki devri, görev ve sorumluluklarla bağlantılıdır (Newman, 1985: 207). Görevlendirme içeriğinde, bir insanın bir başka insana bir şey yapmasını söyleme ve yönlendirme hakkını veren, birinin bir unvandan, bir rütbeden veya bir ayrıcalıktan dolayı ortaya koyduğu etkiye dayanan yetki, örgütlerde zorlayıcı bir güç konumundadır (Nelson: 2002: 28).

Yetki devrinin oluşturduğu ilişkiler şunlardır (Newman, 1985: 210):

-Bir yönetici tarafından astlarına görevler (belirli işlerin planlanması ve uygulanması) verilmesi

-Verilen sözlere girişmek, kaynakları kullanma ve görevlerin yapılması için gerekli diğer işleri yapma için izin (yetki) sunulması

- Taahhütlere başlama, kaynakları kullanma ve görevlerin uygulanmasıyla ilgili yöneticilere karşı sorumluluk oluşturulması

Büyük örgütlerde, görevlerin başka destek olmadan astların yapmasına imkan verilmeye kadar aşağıya doğru yetki devri yapılır. Bu durumların temin edildiği bir örgütte, görev ve yetkiler 'komuta kanalı'ndan aşağıya doğru ve bunların karşılığı olan sorumluluklar da bu kanaldan yukarıya doğru akmaya başlar (Newman, 1985: 210). Aslında, görev ve sorumluluklar doğru bir şekilde yetkilendirildiğinde, yönetici bakımından birçok yararı bulunmaktadır. Görevlendirme, yöneticinin işini kolaylaştırıcı etki yapmaktadır ve böylece hem kendi hem de çalışanlar grubunun etkisinin artırılması söz konusu olabilir. Yöneticinin, takım üyesinin ve örgütün yetki verme yeteneklerinden sağlayabileceği bir çok yarar bulunmaktadır (Nelson, 2002: 24).

Örgütlerin, geliştikçe artan kurumsal sorunlarla etkili mücadele edebilmesi için, kimi denetleme ve yönetme yetkileri alt kademe yöneticilerine verilmektedir. Bu durum örgütsel düzey sayısını artırmakta ve örgütün daha dik ve piramitsel bir yapıya dönüşmesine sebep olmaktadır. Lakin hem üretim teknolojinin hem de bilgi teknolojilerin

örgütlerde geniş bir kullanım alanı olmasıyla beraber, gittikçe makineler işgücünün yerini almaktadır. Bu durumun doğal sonucu olarak, artık denetleme ve yönetme fonksiyonu yeni bir örgütsel düzey oluşturarak yetki devretmeye ihtiyaç kalmamaktadır (Öğüt, 2001: 86).

VI. ÖRGÜTÜN BÖLÜMLERE AYRILMASI

Örgütün yapmak istediklerinin yerine getirilmesinin en iyi yolu faaliyetleri bölümlendirmektir. Bölümlendirme, hem etkinliği, hem de verimliliği artırdığından faaliyetlerin bir arada toplanmasıdır (Albayrak, 1998: 52). Örgütün bölümlere ayrılması, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için bireylerin birimler halinde, birimlerin de bölümler ve daha büyük birimler halinde toplanması (Bartol ve Martin, 1998: 263) olarak değerlendirilmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşması için, örgütte alt amaçları ve fonksiyonları yapabilmek için bölümlendirmeye gidilir. Bu bölümler içinde de alt amaçlara yönelik olarak daha küçük birimler meydana getirilir. Her alt birim ve bölümün görevlerini yapabilmek için eylem ve yetki alanları ortaya konulur. Her birim veya bölümün yöneticiliğini yapacak olan kişiler önceden planlanmış olan eylem alanı içinde karar verme yetkisine sahiptir (Türkmen, 1999: 86). Bir başka deyişle, bir örgütte yöneticinin kontrol altında tutabileceği kadar işlerin bir araya getirilmesi ve işbölümü nedeniyle işgörenlerin yapacakları işlere göre görevlendirilmeleri, bölümlere ayırmanın gerekçesi olarak görülmekte ve bu düşünceden hareket edilmektedir. Bölümlere ayırma ilkelerine aşağıda yer verilmektedir (Akat ve Ark., 2002: 235):

- Örgüt içinde birbirine benzeyen işlerin dikkate alınması,
- Uzmanlaşmadan yararlanma
- Kontrol
- Eşgüdümlemeyi kolaylaştırma
- Giderleri azaltma

Bölümlere ayırma, işlevlere, ürün veya hizmet temeline, coğrafi bölgelere, müşteriye, süreç veya araca, zaman temeline, sayı temeline, proje temeline göre ve karma örgüt olarak değerlendirilmekte ve aşağıda açıklanmaktadır.

A. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma

En çok kullanılan bölümlendirme türüdür. Bütün örgütler kar amaçlı olsun ya da olmasın bazı ürünleri ya da hizmetleri sunarlar. Ürün ya da hizmet üretmek için gerekli işlevler örgütün bölümlerini oluşturur. Hemen hemen her sanayi örgütünde gerekli olan bu işlevler üretim pazarlama ve finansmandır. Bu işlevler olmadan işletme de olmaz. İşin niteliği gereği bu işlevlerin adları bazı örgütlerde farklı olabilir. Ancak temeldeki amaç aynıdır (Can, 1999: 116).

Bu tür bölümlere ayırmada, benzer işlevleri yerine getiren faaliyetler birleştirilerek işlevlerine göre bir gruplamaya gidilir. Bölümlere ayırmada işlevsel yaklaşım, özellikle küçük işletmeler için faydalı bir yöntemdir. Bu tür bir örgütlenmenin başlıca avantajı mesleki uzmanlaşmaya imkan tanıdığı için, kaynakların etkin bir biçimde kullanımına (Balçık, 2002: 90-91) zemin hazırlamaktadır.

Bu bölümlendirme, kadroların beceri, uzmanlık ve kaynak kullanımındaki benzerlikler temelinde bölümlere ayırma şekli (Daft ve Marcic, 1998: 304) olarak değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle, bir örgütün birimlerinin her biri belli özelliği taşıyan türdeki görevleri yapacak biçimde oluşturulursa işlevsel örgütlenme yapılmış olur (Ar, 1999: 30).

İşlevsel bölümlere ayırmanın yararları ve sakıncaları şöyle sıralanabilir (Onal, 2000b: 168):

Yararları:

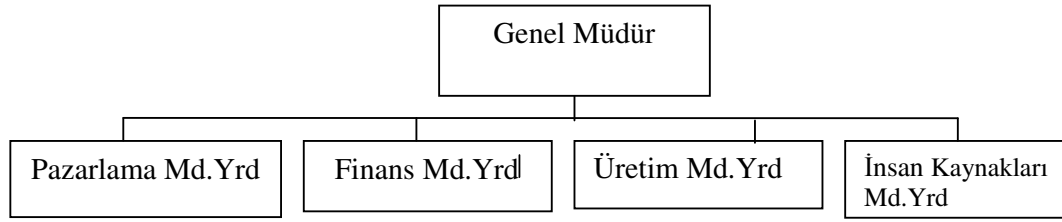
- Mantıklı ve doğal bir temele dayanmaktadır.
- Mesleki uzmanlaşmaya daha çok fırsat vermektedir.
- Temel iş ya da eylemler, fonksiyonel bölümlendirildiğinde bunların işletme içindeki yeri ve önemi daha güçlendirilmiş olmaktadır.

Sakıncaları:

-Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, iş ya da eylemlere göre uzmanlaşma sonucu verdiğinden, işletmenin tamamen amacının gözden kaçırılmasına ve bölümler arasında düzenlemenin zorlukla sağlanmasına sebep olmaktadır.

- Bazı durumlarda, Fonksiyonel bölümlere ayırma, bölümü yönetecek olan kişilerin ilgilenmedikleri işlerle de uğraşabilirler.

-Bu tür ayırma şekli, bölümler arasında çekişmelere ve yetki sınırları açısından çatışmalara sebep olmaktadır.



Şekil 1: İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma (Schermerhorn, 1999: 205)

B. Ürün veya Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Birbirinden farklı ürün üreten örgütlerde yapı oluşturulurken, üretilen ürün türü esas alınabilir. Böylece işlevsel yapısının aksine, iş ve görevler niteliklerine göre değil, ilgili oldukları ürün türlerine göre gruplanacaktır. Ürün türü örgütlenmenin en önemli yararı, eşgüdümlemeyi kolaylaştırmasıdır. Her bölüm yöneticisi sadece belirli bir ürünün tamamından sorumludur. Ürünün üretiminden pazarlamasına kadar bütün sorumluluğun tek kişide toplanması, o kişiyi bir bakıma küçük örgüt yöneticisi haline getirmektedir. Ürün türü örgütlenmenin en önemli sakıncası pahalı olmasıdır (Peker, 1995: 79).

Öte yandan, bir ürün veya hizmetle ilgili birçok eylemlerin düzenleştirmeyi sağlamak için bir arada toplanması gerekiyorsa, sözelimi bir malın satış ve üretimiyle ilgili çabaların düzenleştirelmesi, onların birarada yapılmasını gerekli kılıyorsa, yine ürün ve hizmet temeline dayanan bölümlere ayırma yolu (Yıldırım, 2000: 261) tercih edilecektir.

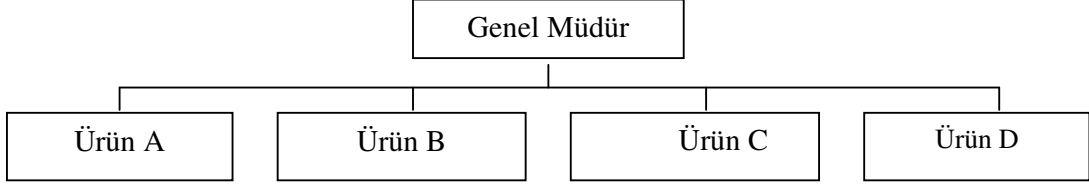
Ürün veya hizmet temeline göre bölümlere ayırmanın yararları ve bunun yanında sakıncaları şöyle sıralanabilir (Dinçer, 1998: 218):

Yararları:

- Bölümler nispeten bağımsız kar merkezi olarak değerlendirilir.
- Hızlı değişikliklere uyum sağlama ve koordinasyon kolaylaşabilir.
- Esnek bir yapıdır, ilaveler yapılabilir.
- Alıcıların ihtiyaçları üzerinde odaklaşabilir.
- Yönetici geliştirme imkanı daha kolaylaşabilir.

Sakıncaları:

- Uzmanlaşmış ürünler arasında koordinasyon problemi artar.
- Fonksiyonel alanlarda haberleşme artar.
- Fonksiyonel sorumluluk alanlarında belirsizlik ve tekrarlar meydana gelir.



Şekil 2: Ürün veya Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma (Black ve Porter, 2000: 273)

C. Coğrafi Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma

İşlerin bölgelere göre gruplanarak örgüt yapısının oluşturulması ürün veya hizmete göre bölümlere ayırmaya benzemektedir. Özellikle coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara dağılmış olan belirli bölgelerdeki faaliyetler, o bölge yöneticisinin sorumluluğu altına verilmektedir. Bu bölümlere ayırma, haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırılması bakımından pek çok büyük örgüt tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca değişik coğrafi bölgelerin isteklerini karşılaması bakımından da yararlıdır (Peker, 1995: 81).

Örneğin pazarlama faaliyeti, batı, güney, orta batı ve doğu bölgelerine ayrılmış olabilir. Bu bölgelerin her biri coğrafi temeller üzerine kurulmuş bölümlerdir. Bir örgütün müşterileri geniş bir coğrafi alana dağılmışlarsa bu tür bir bölümlenme daha yararlı olacaktır (Robbins, 2000: 240). Örgüt hedef kitlesi geniş bir alana yayılmış olduğu takdirde bu alanlara hakim olabilmek ve daha iyi hizmet verebilmek için coğrafi bölgelere ayırmayı tercih etmesi yerinde olacaktır.

Bölge temeline dayalı organizasyonun başlıca yararları ve sakıncaları bulunmaktadır (Mucuk, 2003: 158):

Yararları:

- Bölgesel zevk ve ihtiyaçlara cevap verebilmesi
- Daha düşük maliyetlerle çalışabilmesi (ulaşım, hammadde, işçilik giderleri gibi kuruluş yeri faktörlerinden yararlanılması)
- Haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırması

Sakıncaları:

- Büyük ölçekli faaliyetlerin sağlayacağı tasarruflardan yararlanamama
- Tek çeşit iş yapan araç ve aletlerden ve çok uzmanlaşmış personelden yararlanamama
- Merkez faaliyetleri ile bölge faaliyetlerinin koordinasyon güçlüğü

D. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Müşteriye sağlanacak hizmetlerin önemli olması bazı işletmelerde müşteri temeline göre bölümlendirmeyi ön plana çıkarmıştır. Bu grupta yapılan işlerde müşteri anahtar rol oynar. Perakendecilere satış yapan toptancıların ve endüstriyel satış bölümlerinin bölümlendirilmesi buna iyi bir örnek oluşturur (Eren, 2003: 237). Bu tür örgütlenmede müşterinin temel alınması beraberinde hizmetlerin kalitelendirilmesi gerçeğini de ortaya çıkarmaktadır.

Müşteri temeline göre bölümlendirmede, örgütün büyük müşterilerine göre bölümler oluşturulmaktadır. Bu bölümlendirme, şüphesiz ilk önce büyük müşterilerin tanınabilmesi ve tutarlı sınıflara ayrılabilmesi olarak kabul etmektedir (Certo, 2000: 220). Büyük müşteriler örgüt için önemli bir hedef kitledir. Bu durumda örgüt kendisinin müşteri portföyünü büyük müşterileri baz alarak geliştirmek zorundadır.

Aynı zamanda, bu türlü bölümlendirmeye, müşteri tiplerine sahip olan satış departmanlarında rastlanır. Örneğin, büyük ve küçük alıcılar, toptancı ve perakendeciler, endüstriyel alıcılar, kadın, erkek, çocuk giyimi gibi bölümler oluştururlar (Özdönmez ve Ark., 1998: 87).



Şekil 3: Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma (Genç, 2004: 121)

Bu tür bölümlere ayırmanın yararları (Dinçer, 1998:219):

- Tüketici ihtiyaçlarına cevap verir.
- Müşteri hizmetlerinin eşgüdümünü kolaylaştırır.

-Kilit Pazar bölümlerinin gereklerini başarıyla yerine getirir.

-Konu hakkında uzmanlık sağlar.

Sakıncaları (Hellriegel ve Ark., 1999: 336):

-Müşteriler arasında hızlı koordinasyon sağlanamamaktadır.

-Kaynak tespitine yönelik politikalar oluşturur.

-Çalışanlar, avanta isteyen müşterilerin baskılarına maruz kalırlar.

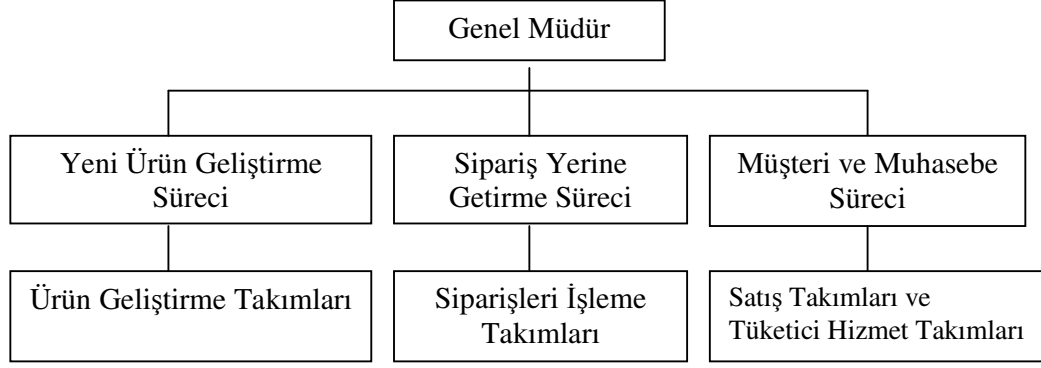
-Tek bir müşteri türünün probleminin çözümüyle sınırlıdır.

E. Süreç veya Araca Göre Bölümlere Ayırma

Süreç veya araca dayalı olarak bölümlendirme üretim işlerinde ortaya çıkmaktadır. İşgücü ve araçların işlemler etrafında ve düzeyinde en uygun bir biçimde belirlenmesi temeline dayanmaktadır. Kaynak bölümü, monte bölümü ya da boya bölümü gibi isimler kullanılarak bölümler belirlenmektedir. Faaliyetlerin ekonomik olarak yürütülmesini temin etmeye yöneliktir (Şen, 1981: 124). Örgüt için önemli olan az girdi ile fazla çıktı prensibi ile doğru orantılı olan bu bölümlendirme maliyetleri düşürme açısından önemlidir.

Bir başka deyişle, bu tür de örgütün faaliyetleri izlenen süreçlere ya da kullanılan araçlara göre bölümlendirilir. Daha çok üretim örgütlerinde rastlanır. Araçların fiyatlarının çok pahalı olması, o araçların sürekli olarak kullanılmasını gerektirebilir. Bu nedenle bu tür bölümlendirme ekonomik amaçlıdır (Can, 1999:119; Can ve Tecer, 1978: 98). Yada bu temel izlenen süreçlere göredir. Örneğin torna, delme, vidalama süreçlerine göre olabileceği gibi, mektupla satış yapan örgütlerde postalama, alma, işaretleme, servis verme gibi süreçler temel bölümleri oluşturabilir (Can, 1999: 119).

Bütün bölümlere ayırmanın en üstün yönü iş bölümü ve uzmanlaşmada iyi bir biçimde yararlanmayı sağlamasıdır. Öte yandan bu tür bölümlere ayırmada düzenleştirme en iyi biçimde yapılamazsa, süreçlerin birbirlerini takip ediyor olmasından dolayı bir bölümde çıkabilecek aksaklıklar derhal diğer bölümleri etkileyecektir (Yıldırım, 2000: 265).



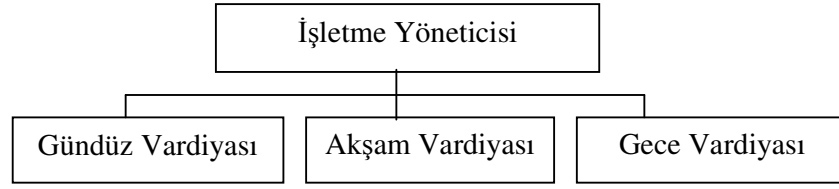
Şekil 4: Süreç temeline göre bölümlere ayırma (Kreitner, 2001: 301)

F. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Çeşitli sebeplerle, işin gerektirdiği şartlar sebebiyle, günün 24 saatinde örgütün çalışmasını sürdürmesi gerekli ise, zaman temeline göre bölümlere ayırmaya gidilebilir. Bu gibi durumlarda 8 ya da 10 saat aralık ile işçi grupları değiştirilir. Böylece yorulan işçi gruplarının yerine, diğer işçi grupları gelmektedir. Değiştirilen bu işçi gruplarına ya da bunların çalışma sürelerine vardiya adı verilmektedir (Cemalcılar ve Ark., 1991: 121). Sürekli çalışmalar yapan örgütlerde vardiya yönteminin kullanılması böyle bir örgütlenmedir (Can ve Tecer, 1978: 98). Dolayısıyla hem işlerde aksama olmamakta hem de işçiler belli bir zamanda işbaşı veya iş bırakma işlemini gerçekleştirmektedirler. Bu da işlerin sürekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bazen örgütlerde artan talebi karşılamak veya teknolojik gelişmelerin hızla değişmesi karşısında, durağan yatırımların çabuk amortismanını yapabilmek veya yüksek fırınlarda olduğu gibi işlerin sürekliliği nedeniyle günün 24 saatinde faaliyetlerin sürdürülmesi gerekli olabilir. İşte, sürekli çalışılması gereken örgütlerde kullanılan vardiya sistemi buna bir örnektir. Böyle durumlarda zaman esas alınarak vardiyalar halinde 24 saat çalışılır (Akat ve Ark., 2002: 240).

İşletmenin birbirine benzeyen faaliyetleri değişik zamanlarda tekrarlanabilir. Bu tür faaliyetleri zaman esasına göre ayırma yoluna gitmek daha faydalı olmaktadır. Çalışmaları sürekli olan işletmelerde genellikle birinci vardiya, ikinci vardiya vb. şeklinde bu tür uygulama yoluna gidilmesi (Şimşek, 1999: 155-156) işletmelerin düzenli bir sistemle çalışmasını sağlaması açısından önem taşımaktadır.

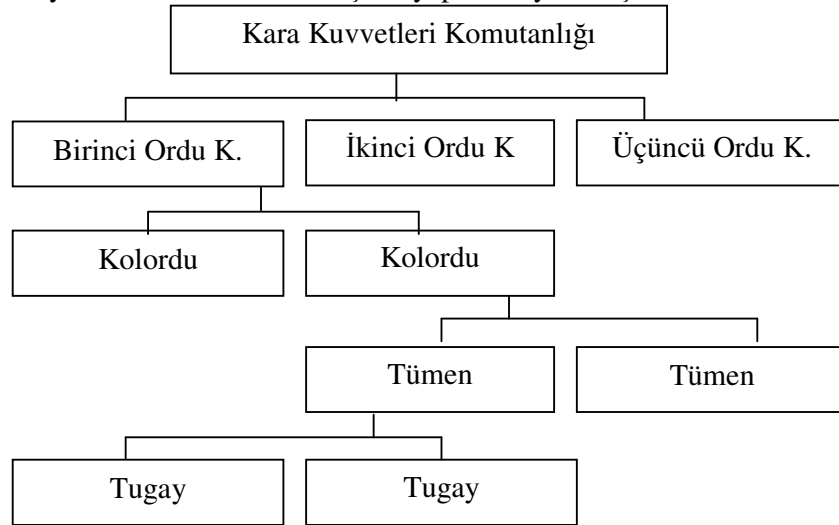


Şekil 5: Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma (Eren, 2003: 240)

G. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Sayı temeline göre bölümlere ayırma, günümüzde yaygın olarak kullanılmamasına rağmen çağdaş toplumlarda hala bazı durumlarda uygulanır. Bu sayı temeline göre bölümlere ayırmada; insanların ne yaptıkları, nerede çalıştıkları önemli olmayıp işin başarılmasının sadece insan gücüne dayanması önem taşımaktadır. Orduda, evlere satış yapan ekiplerin organizasyonu, kamu kurumları bu temele göre bölümlere ayrılmaktadır (Dalay, 2001: 325-326). Bir başka deyişle sayı temeline göre bölümlendirme, başarısı büyük ölçüde insan gücüne dayanan işletmelerde, birbirinden farksız belli sayıdaki insan, örgüt biriminin oluşumunda temel kabul edilir (Başpınar ve Bayramlı, 2003: 122).

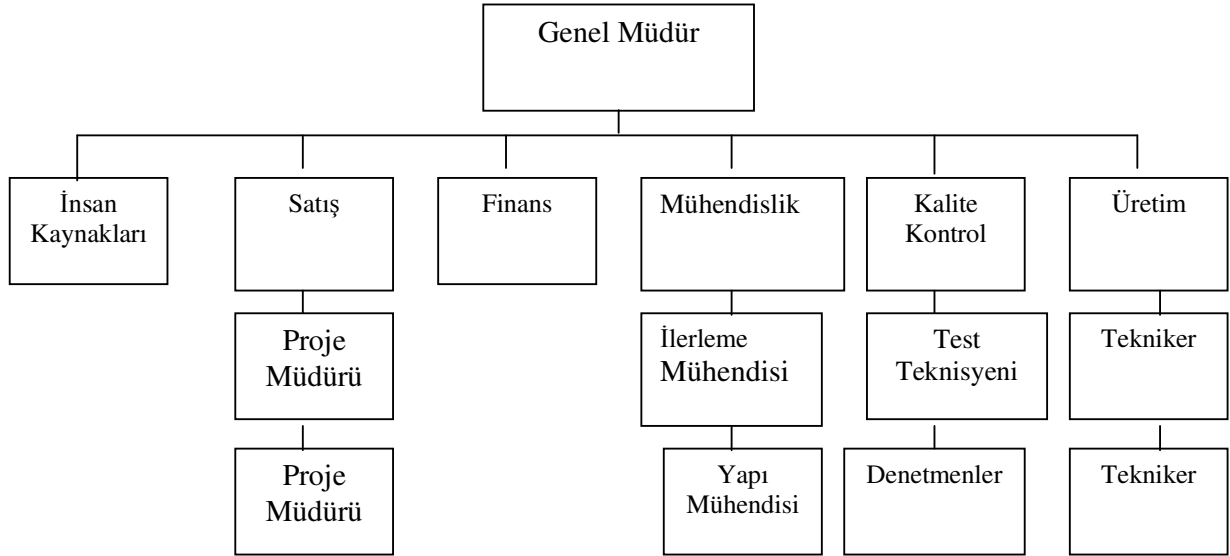
Buradan hareketle, işgücünün önem kazandığı durumlarda, sayı temeline göre bölümlere ayırmaya gidilebilir. Bu bölümlendirmede birbirinden farksız belli sayıda insanın toplanması söz konusu olmaktadır. Bunlar bir ustabaşının, bir manga çavuşu ya da bir ekip başının yönetiminde kendilerine gösterilen veya verilen işleri yapmaktadırlar (Cemalcılar ve Ark., 1991: 120). Bu bölümlendirme, temelinde insana dayalıdır ve birbirlerine benzeyen insanların verilen işleri yapmalarıyla oluşan bir bölümlere ayırma şeklidir.



Şekil 6: Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma (Eren, 2003: 234)

H. Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmeler yeni bir ürünün geliştirilmesi ve üretimi gibi özel çalışmalara giriştiklerinde, bazen projenin sorumluluğunu tek bir yöneticiye vermeyi tercih ederler. Proje bitince projede görev alanlar ilgili oldukları bölümlere geri dönerler. Proje yöneticisinin başarılı olması için farklı alanlarda uzmanlaşmış kişileri bir araya getirmesi ve bunu bir araç olarak kullanarak projenin tüm aşamalarını yönetmesi gerekir (Akat ve Ark., 2002: 240-241). Burada proje etrafında bir örgütlenme sözkonusudur. Uygulanan projenin belirlenen zamanda bitirilmesiyle bu bölümlere ayırma biçimi de kendiliğinden ortadan kalkar. Proje yöneticisi sayesinde projede görev alan kişiler örgütün tüm birimlerinden seçilerek bir araya gelmişlerdir. Bunlar proje sona erdiğinde ve ya kaldırıldığında yeniden eski bölümlerine ve birimlerine dönerek görevlerini yapmaya başlarlar.



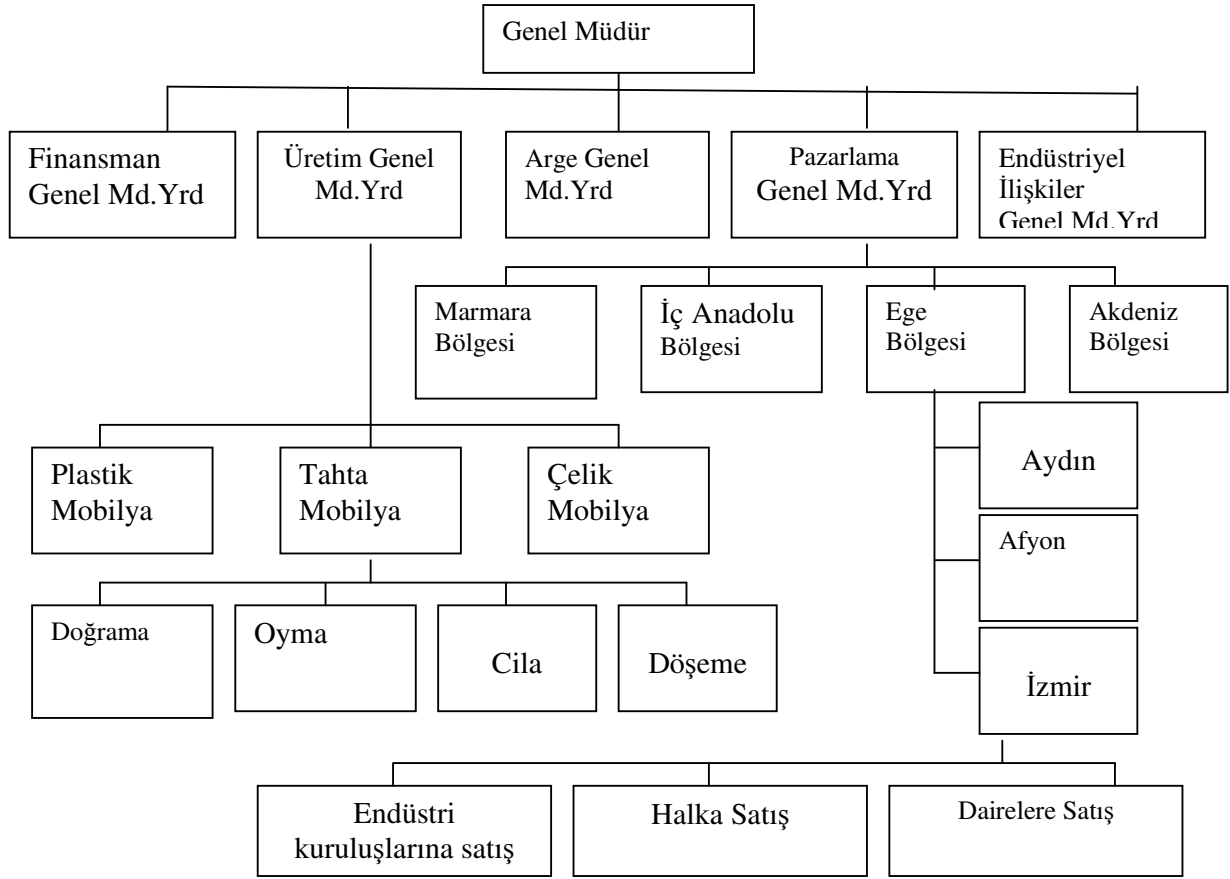
Şekil 7: Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma (Mondy ve Premeaux, 1995: 256)

İ. Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlendirme

Bölümlendirme bir amaç değildir. Yönetimin bölümlendirmeye gitmedeki amacı, örgütün amaçlarını elde etmek için eşgüdümü kolaylıkla sağlayacak bölümler oluşturmaktır. Bunun için yönetici bölümlere ayırma biçimlerinden birini seçmek yerine karma bölümlendirmeye gitme durumunda kalacaktır (Can, 1999: 119).

Karma örgüt yapısına göre kurulan örgütte her alt yani dikey kademe için değişik bir model esas alınır. Günümüzde modern örgütler kendileri için saptanan amaçları gerçekleştirmek, verilen hizmetleri başarmak üzere çoğunlukla karma bölümlendirme

modelini oluşturmaktadır. Böylece örgüt daha kapsamlı olmakta, işler uzmanlığın sağlandığı avantajlardan yararlanılarak daha süratli, ekonomik ve kaliteli biçimde yapılabilmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2002: 60). Bu tür bölümlendirme örgütler için amaçlanan hedeflere ulaşmak için koordinasyon içinde çalışan bölümler ortaya çıkarmaktadır. Karma örgüt bölümlendirmesi, örgüt çalışanların uzmanlaşmasını kolaylaştırmakta, bu sayede işlerin yetiştirilmesi ve maliyeti düşürmek açısından örgüte katkı sağlamaktadır.



Şekil 8: Karma Örgüt Yapısına Göre Bölümlendirme (Can, 1999:120)

VIII. ÖRGÜT YAPILARI

Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle ve çalışma gruplarının birbirleriyle olan kalıcı ilişkileri örgütsel yapının tüm öğelerini oluşturur. Kimin kime rapor vereceği, örgüt üyelerinden beklenen birbirleriyle iletişim kurma biçimleri, yerine getirecekleri işlevler hakkındaki düzenlemeler ile örgüt üyelerinin faaliyetlerini hangi kural ve prosedürlere göre yapacakları gibi düzenlemeler örgütsel yapının parçalarını oluşturur (Özçer, 1988:14-15).

Buradan hareketle, örgüt yapıları bir çeşit haberleşme sistemi olarak düşünülmektedir. Bu durumda örgüt birimleri arasındaki formel yetki ilişkileri, mesajların aktığı birer haberleşme kanalı olarak ele alınacaktır. Ayrıca çeşitli enformal haberleşme kanalları da bulunacaktır. Örgüt yapılarının en önemli fonksiyonunun, örgütte karar verme süreci ile örgüt kısımları arasındaki haberleşmenin yukarıdan aşağıya doğru etkinliğini sağlamak olduğu söylenebilir. Daha özel bir yaklaşımla örgüt yapıları örgütün temel teknik karakterinden ve faaliyetlerinden doğan ilişkilerin bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Yüksel, 1999a: 135).

Örgütsel yapının çalışanları güdüleyebilmesi ve onlarda örgütsel amaçlara karşı bağlanma duygusunun meydana gelebilmesi ve işgörenlerde işe yönelik duyulan istekliliğinin artması için örgütsel yapının bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir (Tutar, 2000a: 35-36):

- Bir güven ortamı yaratarak, hem yöneticinin hem de yönetilenlerin, kaygı ve düşüncelerini, umut ve beklentilerini özgürce açıklayabilecekleri sosyal bir ortam oluşturulması,

- Başarıya dönüşmüş performansı temel ölçüt olarak alıp, çalışanları da terfi ve ödüllendirme için görevin gerektirdiği niteliklerden başka herhangi bir şeye değer vermeme ve sağlıklı başarı standartları oluşturma,

- Temiz ve güvenlik ihtiyacının karşılandığı, gerekli her tür araç ve gerecin sağlandığı ve aynı zamanda sosyal desteğin bulunduğu çalışma ortamı ve koşulları,

- Yöneten ve yönetilenlerin gelişimi için nitelikli örgütsel ve mesleki gelişim programlarının hazırlanması,

- Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlayacak tüm kanalların açık bulundurulması gerekir.

Örgütlerin örgütsel yapı seçiminde çeşitli modellerden yararlanılması mümkündür. Ancak her örgüt için geçerli ve uygulanması mümkün olan bir örgüt modeli bulmak güçtür. Çünkü örgütlerin özellikleri ve durumları birbirinden farklılıklar gösterir. Bu nedenle örgütlerin, özelliklerine ve yapılarına uygun bir model seçme zorunluluğu vardır (Efil, 2002: 299-300). Bu tür örgüt yapıları örgütlerin büyüklüklerine göre değişmektedir. Örgüt yapıları genellikle şu biçimlere ayrılmaktadır: Dikey, Dikey Kurmay, Fonksiyonel, Komite, Matriks örgüt yapıları olarak ele alınmaktadır.

A. Dikey Örgüt

Kumanda örgüt veya hat örgütü olarak da adlandırılan dikey örgüt, işletmenin temel faaliyetlerinin yerine getirilmesinde hiyerarşideki her pozisyonun, kendi altındaki pozisyonlar üzerinde genel yetkisinin olduğu bir örgüt türüdür (Balçık, 2002: 111-112). Bu tür örgütlerde aynı seviyede görevli bireyler birbirlerinden bağımsız çalışırlar. Ancak üstlerine karşı sorumludurlar ve onların verdiği görevleri yaparlar. Kendilerine bağlı astlarına da görev verirler. Bu tür örgütler işlerin karmaşık olmadığı ve uzmanlaşmaya fazla gerek duyulmayan işletmelerde çokça kullanılır (Ertürk, 2001: 126).

Dikey örgüt modeli, otoriter bir nitelik taşımaktadır. Özellikle otoritenin önemli olduğu örgütlerde, örneğin askeri kuruluşlarda ve küçük işletmelerde faydalıdır. Yetki ve sorumlulukların açıklanması kolaylaşmaktadır. Emir verenlerin sayısı az olacağı için, işler daha kolaylıkla yürümektedir. Uygulama, yürütme ve emir verme daha çabuk elde edilir ve etkili olmaktadır. Dikey örgüt yapısında sorumluluklar kesin olarak ortaya konulmuş ve aşağıdan yukarıya doğru sorumluluk vardır. Görevler yukardan aşağıya doğru yönlendirilmiştir. Üst kademelere çıkıldıkça, otorite ve sorumluluk artmakta, aşağılara inildikçe azalmaktadır. Ast-üst ilişkisi dikeydir (Atabey, 2001: 63).

Buradan hareketle, dikey örgüt modelinin en belirgin nitelikleri şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 202-203):

-Bu örgütte yer alan her işgören sadece bir yöneticiden emir alır ve her yönetici yalnız kendisine bağlı işgörenlere emir verir.

-Birimler arası ilişkiler sadece emir kumanda yolundan, başka bir deyişle, dikey haberleşme kanalından gerçekleşir.

-Yöneticiler, temel görevleri yanında diğer ayrıntılı ve yardımcı görevleri de yüklenir. Kendi denetim alanı içinde yapılan tüm işlerin sorumluluğunu taşır.

Dikey Örgüt Yapısının avantajları ve dezavantajları şöyle sıralanmaktadır (Mondy ve Premeaux, 1995: 251):

Avantajları:

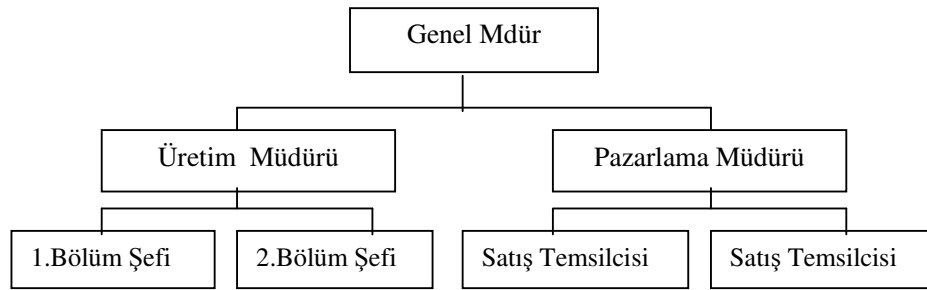
-Dikey bir organizasyon yapısı basitleştirmeye ve açıklığa eğilimlidir. Örgütteki sorumluluk, yetki ve hesap verme ilişkileri çok kesindir ve kolay anlaşılabilir.

-Dikey bir örgüt yapısı çabuk karar vermeyi teşvik eder ve örgütün çabuk yön değiştirmesini sağlar, çünkü sorunlar ortaya çıktığında danışılacak az insan olur.

-Tamamen dikey yapılanmış örgütler küçüktür, yönetenlerle çalışanlar birbirine daha yakındır ve genelde herkes şirkette neler olup bittiğini öğrenebilir.

Dezavantajları:

Dikey örgüt yapısının belli bazı dezavantajları da vardır. En büyük dezavantajı, şirket büyüdükçe, verimlilikte, giderek artan bir düşme olur. Bir noktadan sonra çalışma hızı ve esnekliğin artırılması, uzmanlaşmış bilgi ve beceri eksikliğini kapatamaz. Başka bir deyişle, dikey örgüt yapısı yöneticileri bir çok alanda uzman olmaya zorladığından onların verimliliğini azaltır. Dikey yapı bir örgütte şirketler bir çok işi yapabilmeyen az sayıdaki kilit kişiye aşırı bağımlı olmaya başlarlar. Eğer örgüt tamamen dikey olan yapısını koruyacaksa, yönetim, yükü paylaşmak için ek düzeyler oluşturabilir. Ne var ki bu, daha uzun bir emir zincirine ve bunun sonucunda hızın, esnekliğin ve merkezi denetimin birazının kaybolmasına sebep olacaktır. Bu nedenle belli bir büyüklüğün üzerinde az sayıda tam (saf) dikey örgüt vardır.



Şekil 9: Dikey Örgüt Şeması (Mondy ve Premeaux, 1995: 251)

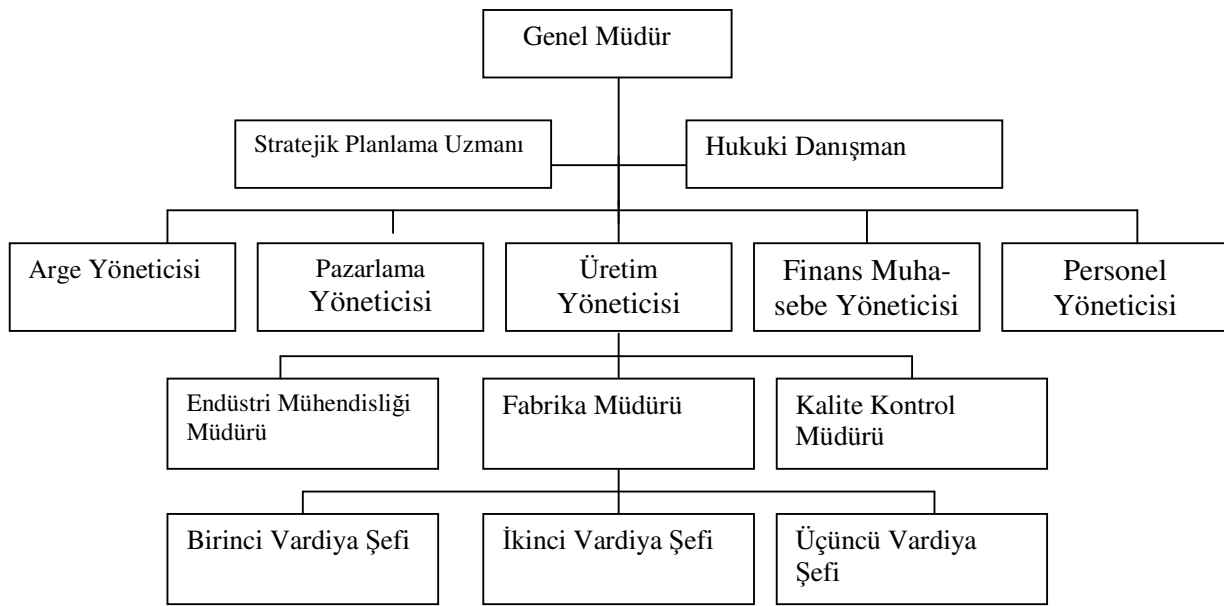
B. Dikey Kurmay Örgüt

Hızlı bir gelişme ortamında komuta yetkisine sahip olan yöneticiler görev ve sorumluluklarını daha verimli biçimde yerine getirebilmek için kurmaylardan yararlanma ihtiyacını hissetmişler ve böylece dikey kurmay örgüt modeli oluşmuştur. Dikey Kurmay örgüt modeli özellikle iş bölümü ve uzmanlaşmanın yaygın olduğu endüstri örgütlerinde kullanılır. Bu nedenle örgüt düzeyinde kurmay organlar oluşturulduğu gibi fonksiyon düzeyinde de oluşturulabilir (Efil, 2002: 367).

Kurmay personelin önerilerini benimsemek, değiştirmek veya benimsememek yetkisi, komuta yöneticisine aittir. Kurmay personelin önerilerini onaylayan bir komuta yöneticisi, bu önerileri emirler haline getirerek işlerin yapılmasında kullanır. Bu bakımdan kurmay ve komuta yöneticisi arasındaki temel farklılık, yetki ilişkilerindedir. Her ikisinin de yetkisi farklı özelliktedir. Komuta yetkisi, emir zincirinden ve ast-ast ilişkilerine

dayanan hiyerarşiden, kurmay yetkisi ise özel birtakım faaliyetlerde uzmanlaşmış olmaktan kaynaklanır (Ertürk, 2000: 101).

Bu tür örgütlenmenin avantaj ve dezavantajlarını belirlemek gerekmektedir. Dikey kurmay örgütlenmede, dikey örgüt türünün ortaya çıkardığı dezavantajlar giderilmektedir. Hem otoriter yönetim biçimi sağlamakta ve aynı zamanda kurmay birimlerine yer vermesiyle uzmanların görüş ve düşüncelerinden faydalanılmaktadır. Fakat bu tür örgütlenmelerde de dikey birimlerle kurmay birimleri arasında kesin bir yetki ve görev ayırımı yapmak konusunda güçlükler ortaya çıkabilmektedir (Tortop, 1990: 79).



Şekil 10: Dikey ve Kurmay Örgüt Şeması (Kreitner, 2001: 311)

C. Fonksiyonel Örgüt

Bu örgüt yapı tipi, çoğu kez belirli etkinliklerden sorumlu fonksiyonel yöneticilerin bulunduğu ve bunlara ek yönetim yetkisinin verildiği sistemlerde görülür. Fonksiyonel örgüt, bir emir-kumanda yöneticisi tarafından kurmay görevine sahip emrindeki bir yöneticiye örgütün diğer bölümlerine bir konuda emir verme yetkisi tanınması ile oluşur. Bu örgüt yapısı program ve standartlar belirler. Uygulayıcı birimler bunları uygulamak durumundadır. Örneğin, personel birimi yöneticisi, personel politikasının gerektiği gibi yürütülmesini sağlamak için diğer bölümler üzerinde fonksiyonel yetkiye sahip olabilir (Özdönmez ve Ark., 1998: 91).

Fonksiyonel örgütte yöneticiler belirlenen alanlarda kendi adlarına emir verme yetkisine sahiptir. Dikey örgütün emir –komuta zinciri ve tek bir amirden emir alma ilkesi

kırılmıştır. Astın birden fazla efendiye hizmet etmesi söz konusu (Can ve Ark., 2002: 178-179) olmaktadır.

Bir başka deyişle, fonksiyonel örgüt modelinde ileri sürülen düşünce, yöneticilerin bir çok fonksiyonları yüklenmesi yerine, yeteneklerin en uygun olduğu belirli bir fonksiyonda görev alması fikrine dayanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 207).

Dolayısıyla, bu tür örgütlerde görevler ön planda tutulmaktadır. Dikey örgüt türünde olduğu gibi, emirlerin hiyerarşik sırayı izlemesi zorunluluğu yoktur. Görevler dikkate alınarak, birbiri ile ilgili olan birimler birbirlerine emirler verebilmektedirler. Emirlerin hemen bir üst makamdan alınması zorunluluğu olmaksızın, daha üst makamlardan gelmesi olanağı vardır. Keza alt kademelerin en yakın üstlerinden geçme zorunlulukları yoktur. Gereken durumlarda, özellikle teknik konularda, daha üst kademede bulunan yöneticilerle iletişim olanağı vardır. Amaç, işlerin görülmesinde, çabukluğu ve basitliği sağlamaktır (Tortop ve Ark., 1999: 76).

D. Komite Örgüt

Komite tipi örgüt türünde karar alma ve yürütme yetkisi, birkaç kişiden oluşan bir kurula verilmiştir. Katı bir dikey örgüt türünde, karar alma yetkisi tek başına yöneticiye aittir. Dikey ve kurmay örgüt türünde ise, danışmanların görüşlerinden yararlanılır, fakat yine karar alan tek başına yöneticidir. Komite tipi örgüt türünde ise, örgütün amacına ulaşmasında görevli olan yetkili kişileri içine alan bir kurul karar almaktadır. Kurullar bazı örgütlerde kesin karar alma yetkisine sahiptirler. Bu örgüt türünün yararlı yönlerinden en önemlisi, kararların tartışılarak, birden çok kişiler tarafından alınmasıdır. Komitelerde bulunan kişiler, aldıkları kararların yürütülmesi işinde de büyük bir çaba gösterirler. Komite üyeleri örgütle ilgili derinliğine bilgi sahibidirler (Tortop ve Ark.,1999: 78). Dolayısıyla örgüt hakkında bilgi sahibi olan kurul üyelerinin tartışarak örgüt hakkında aldıkları kararlar örgütün geleceğini etkileyecektir.

Komiteler, örgütü oluşturan birimler arasında koordinasyon sağlarlar. İletişimi kolaylaştırırlar, yönetim ve değerlendirme yeteneklerini biraraya toplarlar. İşbölümünden tam yarar sağlanmasına hizmet ederler ve kararların sorumluluğunu yaygınlaştırarak taşınmasını mümkün hale getirirler (Öndönmez ve Ark., 1998: 93).

Komiteler çeşitli ölçütlere göre sınıflanmaktadırlar. Örnek olarak, yetki ve güçlerine göre, temsil eden örgütsel düzeye göre, devamlılık derecesine göre, amaçlarına göre ve sorumluluk ve görevlerine göre (Teker, 1997: 16) ayırım yapılabilmektedir.

Komite tipi örgütlerin diğer örgütlenmelerde olduğu gibi olumsuz tarafları da bulunmaktadır.

Birden ziyade kişiden oluşan komitelerin toplanması her zaman kolay olmaz. Kararların alınmasında ve uygulanmasında gecikmeler olabilir. Toplantılar uzayabilir ve bu nedenle karar alma ve uygulamanın maliyeti daha yüksek olur. Komite tipi örgütte çok kez gerçek sorumlu kişileri bulmak da güçleşir. Asıl yetki ve sorumlu olanları ortaya çıkarmak zordur (Tortop ve Ark.,1999: 78). Bu durum örgütlerde uygulanacak kararların sorumluluğunun herkesi kapsayacak şekilde yayılması sonucunda sorumlu kişiye ulaşmayı güçleştirecektir veya kimse sorumluluğu üstlenmeyecektir. Kararlar konusunda yaptırım gücünü elinde bulunduran tek unsur kurul olacaktır.

Komite tipi örgüt yapısında yarar ve sakıncalar kısaca şunlardır (Atabey 2001: 67):

Yararları:

- Komite tipi örgüt yapılarında işbirliğine ve uzmanlaşmaya yer vermek
- Öğretici rol oynamak
- Koordinasyonu kolaylaştırmak
- Kollektif çalışmalara önem vermek

Sakıncaları:

- Komite tipi örgütlenmelerde sorumluluk paylaşılmıştır
- Yöneticilik güçlü değildir.
- Uygulamaya ve pratiğe elverişsizdir
- Tavizlere açık bir durumdadır.

E. Matriks Örgüt

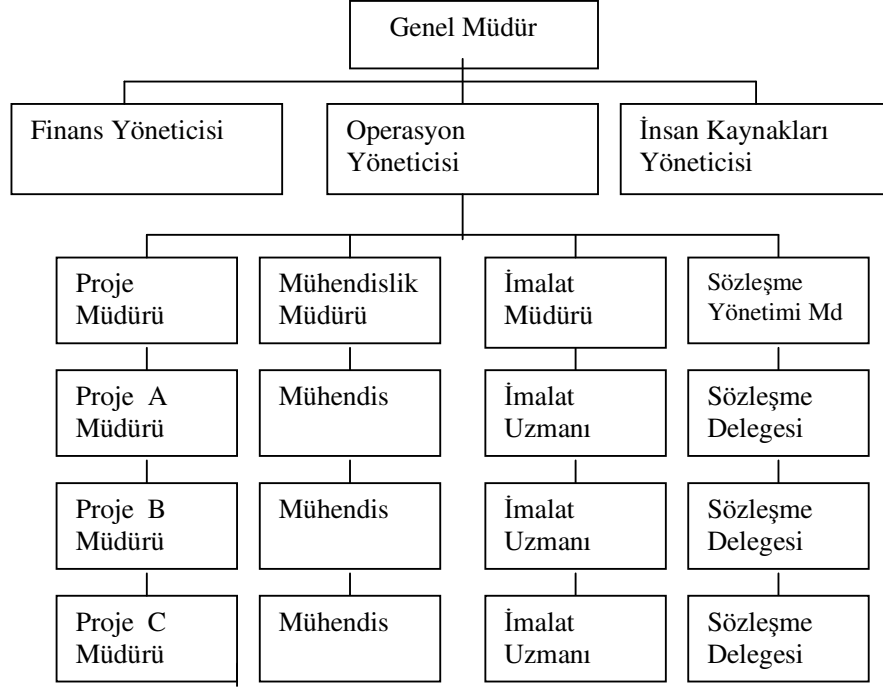
Teknoloji ve yaşamın diğer alanlardaki gelişmeler örgütsel yapıların, sorunun niteliği ve eldeki yetenekli kişilerin durumuna göre yatay yada çapraz ilişkiler biçiminde gelişebileceğini göstermiştir. Özellikle gelişmiş askeri teknolojinin Amerikan Endüstrisi üzerine getirdiği önemli etkilerden biri, ordu için gerekli roket, uçak ve denizaltıların yapımında yeni tip örgüt yapılarının ortaya çıkması biçiminde olmuştur. Bu yapılar proje ve matriks örgüt yapılarıdır. Proje örgütün amacı, geleneksel komuta örgütünden daha yüksek derecede eşgüdümleme sağlayabilmektedir. İşlevler, komuta örgütündeki

birimlerden farklı bir biçimde bir proje etrafında örgütlendirilmektedir (Can ve Ark., 2002: 179).

Matriks tipi örgüt yapısı, her biri belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş çok sayıda projenin etrafında şekillenmiştir (Peker, 1995: 105). Matriks örgüt yapısı iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır: Dikey ve yatay ilişkiler. Diğer örgüt yapılarında dikey ilişkiler, (emir-komuta ilişkileri) temeldir, yatay ilişkiler istisnasıdır ve uygulaması özel şekilde tarif edilmiştir. Örneğin bir fonksiyonel yetki uygulaması gibi. Buna karşılık matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir (Koçel, 2001: 257). Böylelikle, yatay ve dikey ilişkiler hiyerarşik örgütte “emir-komutada birlik” prensibi ile otomatik olarak sağlanan çeşitten farklı ve politik özellikte koordinasyon yöntemlerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Dereli, 1976: 120). Matriks örgüt yapıları, bilgi çağının nitelikleri arasında sayılan küreselleşme ve müşteri tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerde çeşitlilik oluşturma gibi konularda, örgütlerin strateji oluşturmalarını kolaylaştırıcı bir model (Öğüt, 2001: 109) olarak değerlendirilmelidir.

Matriks örgüt yapısına sahip işletmelerin hemen hemen tamamı büyük örgütsel yapıya sahip kuruluşlardır. Bu bakımdan matriks organizasyon belli bir büyüklüğü ve çeşitliliği gerektirir. Matriks örgüt yapısını gerektiren nedenler dört ana grupta toplanabilir (Albayrak, 1998: 60):

- Çevre koşullarının büyümeye imkan ve fırsat yaratacak nitelikte olması
- İşletme personelinin grup çalışmasına yatkın olması
- İşletmenin faaliyet alanının yeniliklere açık olması ve yaratıcı yenilikler gerektirmesi
- İşletmenin büyük boyutta ürün geliştirmesi ve pazarlaması.



Şekil 11: Matriks Örgüt Yapısı (Kreitner, 2001: 312)

Matriks örgüt yapıları, diğer örgüt yapılarının yararlı taraflarını alıp, faaliyetler açısından uygun olmayan bölümlerini almayan, çok boyutlu ve karma bir örgüt yapısıdır. Bu yapının çok boyutluluğu, farklı örgüt birimlerinde, farklı bölümlendirme şekillerinin uygulanmaya konulmasıdır. Örneğin üst seviyede işlevsel bölümlendirme, orta kısımda ürünlere göre bölümlendirme, alt birimlerde ise coğrafi bölgelere göre bölümlendirme olabilir. Diğer örgüt yapılarında ilişkiler yalnız dikey olmasına rağmen, matriks örgüt yapılarında dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkiler de (Tutar, 2000b:168-169) bulunmaktadır.

IX. ÖRGÜTÜN TEMEL FONKSİYONU: YÖNETİM

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve beraber çalıştıkları her zaman ve yerde, yönetim süreci var olmuştur. Yönetim, insanlık kadar eskidir. Ancak yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda ilerlemesi çok yeni (Tosun, 1990: 162-163) olarak değerlendirilmektedir .

Yönetim, yöneticiler tarafından yerine getirilen, örgütlerin yaşama ve gelişmeleri ile yakından ilişkili hareketlerden planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda bu hareketler bir organ olarak yöneticilerin işlevlerini ve yönetim sürecinin de aşamalarını meydana getirmektedir Ortak amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insanların

hareketlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesiyle ilgili bütün gayretler de yönetimi nitelendiren (Dinçer ve Fidan, 2003: 152) unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Toplumsal gereksinmelerin bir kısmını karşılamak amacıyla, önceden belirlenmiş hedefleri yerine getirecek görev ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin koordine edilmesi, yönlendirilmesi süreci (Başaran, 1982: 91) olarak ele alınan yönetim, bir başka deyişle, bir ya da birden fazla hedefe ulaşmak için insan grublarının işbirliği içinde olmaları ve bu işbirliğiyle ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamını oluşturan süreç olarak ifade edilmektedir. Buradan hareketle, yönetim, bir amaca ulaşmak, bir isteği ortaya koymak ya da bir hedefi elde etmek için yapılan işler, yürütülen faaliyetler ve gayretlerden oluşmaktadır (Tosun, 1990: 182).

Yönetim, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin tespit edilmesi hedefiyle sonuçların değerlendirildiği bir süreç (Hodgetts, 1999: 3) olmaktadır. Henri Fayol, 1916 yılında “Sanayileşme ve Genel Yönetim” adlı yönetsel deneyimlerini ve bilgisini topladığı eserinde, yönetimin beş fonksiyonunu; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol (Hodgetts, 1999: 46) olarak ele almaktadır.

A. Planlama

Örgütün faaliyet ve hareketlerinin daha önce dizayn edilmesi olarak ele alınan planlama bir başka ifadeyle, amaca ulaşabilmek için yapılacak işlerin zaman ve özellik açısından düzene sokulmasına denilmektedir Planın gerçeğe uygun olması, planda utangaç davranılmaması, olmayacak şeylerin de yer almaması gerekmektedir (Yazıcı, 1978: 33).

Planlama, geleceğin göz önüne getirilmesi, amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, faaliyetlerin tamamlanacağı hedef tarihlerinin ortaya çıkarılması ve başarı ölçütlerinin tanımlanması aşaması (Clayton, 2004: 87) olarak ele alınmaktadır. Buradaki anlamıyla planlama, amaçların saptanması ve açıklanması, politikaların belirlenmesi, ele alınacak programların kararlaştırılması, belirli yöntem, işlem ve günlük programların belirlenmesi gibi konularda verilecek çeşitli kararları içermektedir (Newman, 1985: 5).

Bir başka tanımda da, amaçların ve bu amaçlara ulaşabilmek için nelerin, ne zaman, nerede, neyle ve kimlerce nasıl yapılacağına ortaya konulması (Varol, 1993: 5) olarak değerlendirilmektedir. Plan neyin, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından

hazırlanacağıının belirlenmesinden sonra, şu yararları sağlamaktadır (Cemalcılar ve Ark.,1991: 100):

- Zamanın ve işgücünün boşa harcanmamasını sağlamaktadır.
- Yöneticilerin dikkatini amaca çekmekte ve amacı düzenleştirmeye çalışmaktadır.
- Tüm imkanların amaca yönelip yönelmediğinin denetimini sağlamaktadır.
- Daha akılcı kural ve ilkelerin geliştirilmesine sebep olmaktadır.
- Yetki devrini kolaylaştırmaktadır.
- Kontrolde kullanılacak standartları belirlemektedir.

Sonuç olarak, bir örgütte başarı düzeyinin artması iyi bir planın ortaya çıkmasıyla mümkün olmaktadır.

B. Örgütleme (örgüt, organizasyon)

Bir örgüt meydana getirme veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması çalışmalarının bütününe örgütleme denir (Yazıcı, 1978: 79). Planları yerine getirmek için gerekli etkinlikleri, yönetim birimleri şeklinde gruplandırmak ve bu birimlerdeki yönetici ve birim çalışanları arasındaki ilişkileri ifade etmektir (Newman, 1985: 5).

Buna göre, yönetimin önemli ve temel fonksiyonlarından olan örgütleme, bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, bunların belli bir sistem içinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması (Aydın, 2001: 61) olarak tanımlanmaktadır.

İki ya da daha fazla insanın belli bir amaca ulaşmak için bir arada çalışması ve yaşaması, bütün bunların organize edilmesiyle mümkün olmaktadır. Türü ne olursa olsun her organizasyonun temelinde insan vardır ve birçok insanın bir araya gelmesi, bu insanların çalışmalarını belli bir düzene koymak gerektirmektedir. Böylelikle birden fazla insanın çalışması örgütleme (organizasyon) ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Öz Alp, 1972: 3).

Örgütleme eylemi (organizasyonu oluşturma), belirli bir hedefi gerçekleştirebilmek için yapılması gereken pozisyon ve hareketleri ortaya çıkaran, bu pozisyon ve hareketleri yerine getirecek insanları bulan ve bu insanları yerleştirmek ve sonunda bu insanların durumlarında kullanılacak araçları, teknik ve yöntemleri belirleyen ve oluşturulmuş belirli

bir yapı anlamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgüt, örgütleme fonksiyonunun desteğiyle, ortak bir hedef, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde dikkat edilmesi gereken kural ve politikalar, iletişim ve karar alma gibi süreçlerden oluşan bir bütün (Dinçer ve Fidan, 2003: 154) haline gelmektedir.

C. Yürütme

Örgüt yöneticisi, planını hazırladıktan ve örgütünü oluşturduktan sonra harekete geçmeye hazırdır. Bunun için yapabileceği tek şey, plan uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştiği işgörenlere hareket emrini vermektir. Verilen emirler kurumu harekete geçirmektedir ama bu durum sürekliliği sağlamamaktadır. Plan, temel olarak geleceğe yönelik tahminlere dayanmaktadır. Kesin olarak bilinmeyen planlamalar için ileride ortaya çıkacak ayrık durumlara göre sürekli olarak planın törpülenmesi ve düzeltilmesi gerekmektedir. Sarsıntısız ve hatasız bir işleyişi sağlayacak bu gibi düzeltmeler de ancak yürütme halinde değer kazanmaktadır (Tosun, 1990: 239).

Örgütte etkin bir yürütme sistemi kurmak için temel olarak şu şartlar üzerinde durulmalıdır (Cemalcılar ve Ark., 1991: 106):

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin iyi analiz edilmesi,
- Görev ve sorumluluk alamayacak ölçüde yetersiz kalanların örgütten ihraç edilmeleri,
- İşgören ve örgüt arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- Yöneticinin, kişiliği ve davranışlarıyla iyi bir örnek oluşturması,
- İşgörenlerin devamlı kontrol altında bulundurulmaları,
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
- Yöneticinin işgörenlerde birlik, fedakarlık ve çalışma ruhunu canlı tutması,
- Astlara, yetenek ve becerilerine göre mevkiler verilmesi,
- İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması,
- Astların birtakım hatalarının hoşgörüsüyle karşılanıp, tecrübe kazanmalarına destek olunarak, kendilerine yol gösterilmesidir.

Yürütme işlevi örgütün amaçlarına ulaşmak isteğiyle astların gösterdiği gayretlere yol çizme ve bu gayretleri gözetim altında tutma işiyle ilgilidir (Kazmier, 1979: 38). Örgütün yönetimi planını yaparak örgütü oluşturduktan sonra planlanan hareketlerini uygulamaya koymaya hazırdır. İşte bu işi uygulayan yönetim fonksiyonu yürütmedir (Ertürk, 2001: 142). Yürütmeden sonra ise yönetimin bir diğer işlevi olarak koordinasyon gelmektedir.

D. Koordinasyon

Koordinasyon, örgütün bütünlüğünü, bu sebeple varlığını sağlayan etmenlerdendir. Uyumlaştırma, eşgüdümleme, düzenleştirme adlarıyla da nitelendirilen koordinasyon işlevi, insanların gayretlerini birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, beraberce amaca ulaşmak için çalışmaların birbiri ardına yerine getirilmesini ve koordinasyon ile yapılacak işlerin en uygun zamanda, en uygun elemanlarla yapılmasını sağlamaktadır. En iyi koordinasyon, çalışanların kendi görevleri ile örgüt çıkarları arasındaki ilişkiyi görmeleri bir başka ifadeyle, kendi görevlerinin örgüt çıkarlarına nasıl katkıda bulunduğunu belirlemekle ortaya çıkmaktadır (Alpugan, 1998: 337).

Örgütü oluşturan insanları koordine etmede başarılı olmak isteyen her yönetici insani davranışlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Yönetici, koordine ettiği insanların çeşitli durumlarındaki davranışlarının sebeplerini anlayabilecek ve bu insanların emir ve yönergeleri nasıl karşılayacaklarını bilebilecek yetenekte olmalıdır. Buna göre koordinasyon, yetenekli kişiler bulmak; bu kişilere neye ulaşılacak istendiğini açıklamak, yapılması istenen işin nasıl yapılacağını izah etmek, bu kişilere yetki vermek ve amaca ulaşmak için onların yeteneklerine inanıldığını açıklamak, onları teşvik eden iş ve işlemlerin tamamıdır (Yazıcı, 1978: 85). Bu tanımlardan yola çıkarak, koordinasyon, yönetim fonksiyonları arasında en yaşamsal ve temel fonksiyonunu oluşturmakta ve bir bakıma yönetimle özdeşleşen bir özellik kazanmaktadır. Koordinasyon fonksiyonu temel olarak üç ana unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar (Güven, 1984: 80):

-Bütünleştirme: İşgörenlerin ve özdeksel öğelerin etkili bir şekilde birleştirilmesi, bütünleştirilmesi ve iş yükünün dengeli hale getirilmesi

-İsteklendirme: İşgörelere örgüt hedeflerinin benimsetilmesi ve bu hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi

-İşbirliği: Ortak hedefe erişebilmek için örgüt üyelerinin birbirlerine bağlanmasıdır. Bu unsurlar etkin bir şekilde gerçekleştiğinde, örgüt kendini oluşturan parçalardan çok daha anlamlı ve değerli bir bütün olma özelliği ortaya çıkacaktır

Buradan hareketle, koordinasyon, yönetimin temel görevlerinden biridir. Bölümlerin, birimlerin örgüt amaçlarından farklı hareket etmesini engellemek için bütün bunların koordine edilmesine gerek duyulmaktadır. Koordine etme; birimleri, bölümleri ve işgörenleri, örgütün hedefini gerçekleştirmek için bir otorite etrafında toplayabilme süreci olarak değerlendirilmektedir. Koordinasyonun başarılı olması, işgörenlerin kendilerini gönüllü olarak koordine eden otoriteye bağlayabilmelerine, ortak hedefi gerçekleştirmek için gerekli olan yeterliklerini ortaya çıkarmalarına bağlı (Başaran, 1982: 99) olmaktadır.

Örgütün bölümleri arasında koordinasyon eksikliğinin nedenlerinden birisi, bu bölümlerin belirledikleri amaçlarının, izledikleri politikalarının, faaliyetlerinin ve yöntemlerinin birbirine uyum sağlayamaması olarak nitelendirilmektedir (Kazmier, 1979: 42).

İyi koordine edilmiş bir örgütün görünüşünde; her birim veya bölüm bir başkasının ne yaptığının farkındadır ve onunla koordine bir şekilde hareket etmektedir. Yine her birim değişen şartlarla, sürekli olarak koordine halinde olmaktadır. İyi koordine edilmemiş bir örgütün görünüşünde ise; her birim veya bölüm diğerini hesaba katmamakta, sorumluluğunu bir kağıt, bir emir veya sirküler arkasına saklamak istemektedir. İşgörenler kendi çıkarlarını ön plana çıkardıkları gibi girişim ve disiplinleri zayıflatmaktadır (Tosun, 1990: 270).

E. Kontrol

Kontrol, örgüt tarafından kabul edilen hedeflerin veya üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımli şekilde izlenmesi (Fişek, 1979: 235) olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için bir dizi performans ölçütleri ortaya koymaktadır. Örgütün beklenen performans ölçütlerine ne ölçüde ulaştığını tespit etmek için, bu ölçütlerle yapılan işlerin bir karşılaştırmasını yapmak gerekecektir. Bunun yapılması yöneticinin kontrol görevini yapmasıyla sağlanacaktır. Kontrol neticesinde gerekli düzeltmeler yapılmakta ve bu düzeltmeler sonucunda planların yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkabilmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 4).

Bir başka ifadeyle, kontrol, bir örgütte işgörmeye başarısının değerlendirilmesi ve gereken düzeltmelerin uygulanmasıyla ilgilenmektedir. Kontrol süreci, standartların yerine getirilmesi, uygulamadan alınan sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve sapmaları düzeltici önlemlerin alınması aşamalarını (Kazmier, 1979: 40) içine almaktadır. Temel olarak kontrol, bir eylemi daha önceden belirlenmiş amaca doğru yöneltmede rehberlik eden süreç olarak ifade edilebilir. Kavramın temeli, bir eylemin istenen sonuçları verip vermediğini ortaya çıkarmaktır. Buradan hareketle, kontrolün olabilmesi için istenen sonuçların bilinmesi gerekmektedir (Can ve Tecer, 1978: 138).

Etkili bir kontrol süreci her şeyden önce yeterli ve güncel bilginin elde edilmesini sağlayacak olan geribesleme (feedback) sistemine ihtiyaç duymaktadır. Hedeflere varabilme konusunda örgütün nerede bulunduğunu gösteren değerlendirme ve gözden geçirmeyi temel alan kontrol fonksiyonu, eğer değerlendirme sonucu değişikliklere gerek duyulursa, diğer bazı yönetim fonksiyonlarında değişiklik yapılması gerekli (Tatar ve Üner, 1992: 68) hale gelecektir.

Yönetim işlevlerinden olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve bulmaya çalışır; çalışmaların sonucu ancak, etkili bir kontrol sonunda belli olmaktadır. Yani, örgüt yönetimi, örgütü hedefine erdirtirecek faaliyetlere başladıktan ve böylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunların gereği gibi yapıp yapılmadığı, amaca varılıp varılmadığı gibi konuları belirlemek gerekmektedir. Bütün bu konuları inceleme ve soruşturma faaliyetleri kontrol sürecini oluşturmaktadır. Kontrol, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeyi sağlayan bir işlev (Tosun, 1990: 279) olarak değerlendirilmektedir.

Bir örgütte planlanan hedeflerle (planlama ve örgütlenme) gerçekleştirilen ortadaki durumlar (yürütme) arasında karşılaştırma ortaya çıkarmaktır. Kontrol, yönetim hareketlerinin gerçekleşen durumlarını, olması gerekenlerle, uyup uymadığını araştırmakla ilgilenmektedir. Etkin bir kontrol planlama için önemlidir. Kontrol, belirlenen hedeflerin ne ölçüde başarılı olduğunu belirlenmesi ve gerekli durumlarında düzeltici önlemlerin alınmasıdır (Dinçer ve Fidan, 2003: 157). Bu bağlamda, kontrol, hedeflerin ve planların olmasını gerektirmektedir. Plan yoksa yöneticinin kendisine bağlı olarak örgüt çalışanlarını, örgütün amaçladığı şekilde çalışıp çalışmadıkları bakımından değerlendirmesi zor olmaktadır (Şen, 1981: 171).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN KARŞILAŞTIRILMALI OLARAK İNCELENMESİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt içerisinde insan kaynakları birimleri ile halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırmalı incelenebilmesi için öncelikle insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkiler kavramlarının ne olduğu üzerinde durulmasında yarar vardır.

A. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Örgütlerin çevrelerinde ve içlerinde oluşan çeşitli değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarla geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması, insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir kavramın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Baysal, 1993: 64).

Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına birtakım yenilikler getirmektedir. Personel yönetimi aşamasında, çalışanlarla ilişkileri geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımını sağlayan, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almakta (Eser, 2002), personel yönetimi ve endüstri ilişkileri fonksiyonları ile kıyaslandığında, insan kaynakları yönetiminin örgüt politikaları için stratejik bir unsur olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu durumda geleneksel işçi-işveren ilişkilerindeki personel yönetiminden farklı olarak (Kutal ve Büyüksü, 1996: 54) işgücünü sadece bir maliyet olarak görmemekte ve işgücünü değerlendirilmesi gereken önemli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması, istihdam ve işçi-işveren ilişkileri ile geniş organizasyon stratejileri ve örgüt politikaları arasında bir bağlantıyı (Büyüksü, 1998: 82) kurma fırsatı vermektedir. Buradan hareketle insan, örgüt için sadece maliyet değil, önemli bir hammadde olabilecek ve yatırım yapılabilecek bir eleman olarak değerlendirilmekte, insana her zaman olduğundan daha fazla bir önem atfedilmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda literatürde yer alan insan kaynaklarına ilişkin tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel verimliliğe katkıda bulunan bir işgücünün geliştirilmesi ve elde tutulmasıyla ilgili yönetim faaliyetleri ve görevlerinin kapsamlı bir bütünüdür (Denisi ve Griffin, 2001: 4).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte uygulanması gereken çeşitli görevler ve fonksiyonlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı tanıyan bütünlük ve birbiriyle ilişkili yönetim yaklaşımıdır (Denisi ve Griffin, 2001: 15).

İnsan kaynakları yönetimi; kaynak merkezli, ağırlıklı olarak insan kaynaklarıyla ilgili yönetim ihtiyaçlarının (çalışanlar olması şart değil) karşılanması ve yerine getirilmesidir (Torrington ve Hall, 1999: 12).

Bir yönetimin insanlarla ilgili boyutlarını yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu politikalar ve uygulamalar olup işe alma, tarama, eğitim, ödüllendirme ve değerlendirmeyi kapsayan (Dessler, 2000: 2) insan kaynakları yönetimi insanların işyerinde çalışanlar olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda yeni bir düşünme biçimi (Pinnington ve Edwards, 2000: 4) olarak değerlendirilmektedir.

Verilen tüm tanımlardan hareketle, insan kaynakları yönetimi önceden personel yönetimi olarak adlandırılan yönüyle işgörenlerin sağlanması ve seçme işlemi, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ile çalışma yaşamlarında yükselmeleri gibi konulara ilişkin yöntem, politika ve uygulamaları (Bingöl, 1998: 8) yanında endüstri ilişkileri içinde yer alan sendikalar, toplu iş sözleşmesi, grev ve toplu iş şikayetlerini oluşturan sistemde değişim göstererek yeni görevler üstlenmektedir. Bu noktada yeni bir yaklaşım anlayışı olan (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 91) insan kaynaklarının yönetilmesinin temelinde, insan gücünün örgüte kazandırılması, örgüt için yararlı olanların seçilmesi, kapasitelerine göre görev dağılımının yapılması ve terfi işlemlerinin koordine edilmesi yatmaktadır.

İnsanın verimliliğinin artırılmasına ve örgütte insan gücünün geliştirilmesine yönelik katkı sağlayan bir bütün olarak değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi, Ulrich (1997)'in de belirttiği gibi, örgüt için çalışan insanları veya insan kaynaklarını doğrudan etkileyen tüm yönetsel kararları ve uygulamaları kapsamaktadır. Son yıllarda örgütlerin insan kaynaklarının nasıl yönetilmesi gerektiğine gösterilen dikkat artmakta, bu dikkat artışı, bir örgütün çalışanlarının o örgütün hedeflerine ulaşmasını sağladığının ve insan kaynaklarının yönetilmesinin örgütün başarısı için hayati öneme sahip olduğunun fark edilmesinden kaynaklanmaktadır (aktaran Fisher ve Ark., 1999: 7).

Bu anlamda insan kaynakları etkinliklerinin odağı arzdan çok taleptir. Aracılıktan çok planlama, gözlemlene ve denetime daha büyük önem verilmektedir. İnsan kaynakları konularındaki sorunların çözümü doğrudan çalışanlar veya onların temsilcileriyle değil daha çok diğer yönetim üyeleriyle birlikte gerçekleştirilir. Çünkü çalışanların çıkarları sadece genel yönetiminin verimli olmasıyla artırılabilir (Torrington ve Hall, 1999: 12). Buradan hareketle, insan kaynakları örgütte sadece çalışan ilişkileri olmaktan çok daha fazla konuma sahip olmalıdır. İnsan kaynaklarının sahip olması gereken söz konusu bu konumu, onu personel yönetiminden ayırmakta, farklı bir konuma taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş açısından bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. Yüzyılın son çeyreğinde kabul gören bir yönetim anlayışıdır. Hemen her değişim sürecinde olduğu gibi, ilk önce geleneksel personel anlayışının “yeni bir anlatımı”, “modernleşmesi” şeklinde algılanmış ve yorumlanmıştır (Açıkalin, 2000: 34). Bu modernleşme sonucunda insan kaynakları olarak yeni bir yönetim tarzı ortaya çıkmış ve yeni bir yaklaşım getirmiştir. İnsan kaynaklarının gelişimini daha iyi anlamak için personel yönetiminden farklı yönlerini ele almak gerekmektedir. Sabuncuoğlu (2000: 11), personel yönetimiyle insan kaynakları yönetimine ilişkin karşılaştırmalı incelemeyi bir tablo üzerinde özetlemektedir. Bu doğrultuda Sabuncuoğlu tarafından aşağıda verilmekte olan tablo analiz edildiğinde, personel yönetiminin tamamen kuruluşun yönetim penceresinden tek yönlü olarak olaylara baktığı ve o yönde bir yaklaşım tarzı sergilediği söylenebilirken, insan kaynakları yönetiminin olaylarda iki yönlü bir yaklaşım tarzını benimsediği ve olaylara yaklaşırken sadece yönetim gözüyle olaylara bakmaktan ziyade çalışanların istek ve şikayetlerinin de dikkate alındığı bir süreç izlediği belirtilebilir.

Personel yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi
-İş odaklı	-İnsan odaklı
-Operasyonel faaliyet	-Danışmanlık hizmeti
-Kayıt sistemi	-Kaynak anlayışı
-Statik bir yapı	-Dinamik bir yapı
-İnsan maliyet unsuru	-İnsan önemli bir girdi
-Kalıplar, normlar	-Misyon ve değerler
-Klasik yönetim	-Toplam kalite yönetimi
-İşte çalışan insan	-İşi yönlendiren insan
-İç planlama	-Stratejik planlama

Şekil 12: İnsan kaynakları ve personel yönetimi farklılıkları (Sabuncuoğlu, 2000: 11)

B. Halkla İlişkiler Kavramı

Halkla ilişkileri değerlendirmek için sosyolojiye kulak vermek gerekmektedir. Sosyoloji bilimine göre kitleleri etkilemek, kitlelere bir şey yaptırabilmek için üç yol bulunmaktadır (Usman, 1986: 314):

- Güç kullanmak
- Satın almak
- İkna etmek

Bunlardan ilk ikisi güç kullanmak ve satın almak, sadece bazı durumlarda ve kısa vadede etkili olabilen, genel olarak, ters netice veren yollardır. İkna ise, iletişim kanalıyla inandırıcı fikir ve kanıtlar ortaya konulmasına bağlıdır. İkna, demokrasi ve hürriyet arasında yakın karşılıklı ilişki mevcuttur. Halkla ilişkilerin de ele aldığı bu ikna şeklidir (Usman, 1986: 314-315). Halkla ilişkilerin gelişip kök salabilmesi için demokrasi ve hürriyet ortamının hayati bir öneme sahip olduğu düşünüldüğünde halkla ilişkilerin bu tekniği, uyguladığı faaliyetlerde temel alıp kullanmayı benimsemesi oldukça anlamlıdır. Ancak burada unutulmaması gereken nokta, halkla ilişkilerin söz konusu bu ikna yöntemini temel alarak gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin kısa soluklu olarak düşünülmemesi gerektiğidir.

Çünkü, halkla ilişkiler çalışmaları, sonuçları ancak uzun dönemde alınabilinen, buna karşılık bir uygulamanın neticeleri alınmadan diğer uygulamanın devreye sokulduğu bir süreçtir. Halkla ilişkiler uygulamalarının birbirinden kopuk olarak yapılması, bir veya iki uygulamanın ardından uzun bir dönem sessiz kalınması, yapılan uygulamaların etkisinin azalmasına ve bu uygulamalara ödenen maddi bedellerin sonuçsuz kalmasına sebep olacaktır (Göksel ve Ark., 1997: 118). Öyleyse, halkla ilişkiler devam eden bir süreçtir. Yapılan çalışmaların kesintiye uğramasından veya çalışmalara ara verilmesinden örgüt olumsuz etkilenecektir.

Bir süreç olarak ele alınabilen halkla ilişkilere ilişkin ulusal ve uluslar arası literatürde çok değişik türde tanımlamalar bulunmaktadır. Buna göre uluslararası literatürde yer alan halkla ilişkiler tanımlarından önemli görülen bir kaçını şu şekilde vermek mümkündür:

Halkla İlişkiler, örgüt ve örgütün başarı veya başarısızlığının bağlı olduğu hedef kitleleri arasında karşılıklı yarar ilişkileri kuran ve devam ettiren bir yönetim fonksiyonudur (Cutlip ve Ark., 1994 : 6).

James E. Grunig ve Todd Hunt, örgüt ve onun hedef kitlesi arasındaki iletişimin yönetilmesi olarak halkla ilişkileri tanımlarken, Lawrence W. Long ve Vincent Hazelton, örgütsel amaçları başarmayı hedeflemek için onların çevresini korumak, adapte etmek veya değiştirmek vasıtasıyla oluşturulan yönetimin iletişim işlevi biçiminde tanımlamaktadır (Wilcox ve Ark.,1998: 4).

Halkla ilişkiler, bir örgütün müşterilerin de içinde bulunduğu iletişim taraflarıyla arasındaki olan, örgütün markasını ve ününü oluşturan ve koruyan tüm iletişim unsurlarını yöneterek yeni ve devamlı olacak bir ilişkisinin karlı bir bütünleşmesidir (Caywood, 1997: xi).

Halkla ilişkiler bir kişinin veya kurumun siyasetlerini, hizmetlerini ve eylemlerini, bu kişinin veya kurumun güvenine ve iyi niyetine gereksinim duyduğu kişilerin ve grupların çıkarlarına uydurmak için gerçekleştirilen devamlı bir süreçtir (Reck, 1948'den Akt. Orrick, 1967: 3).

Halkla ilişkiler, yönelimleri çözümlenme, bunların sonuçlarını tahmin etme, örgüt yöneticilerine danışmanlık yapma ve hem örgütün hem de hedef kitlenin çıkarlarına hizmet edecek eylem programlarının planlarını uygulamaya koyma sanatı ve sosyal bilimi (Jefkins, 1994: 8) olarak değerlendirilmektedir

Halkla ilişkiler sektörünün mesleki derneği olan Halkla İlişkiler Enstitüsü tarafından ise halkla ilişkiler, bir örgüt ile bunun başarısı için önem taşıyan hedef kitleler arasındaki planlı ve sürekli bir iletişim programının uygulanması (Clare, 2001: 80) olarak ele alınmaktadır.

1976 yılında, halkla ilişkilerin 472 değişik tanımını karşılaştıran Rex Harlow'a göre halkla ilişkiler, örgüt ve bu örgütün hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve işbirliğini oluşturmasına ve bunların sürdürülmesine yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur; yönetimin problemlerini ve yönetimle ilgili konuları kapsar; yönetimin bilgi sahibi olmasına ve kamuoyuna cevap vermesine yardımcı olur; yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu belirtir ve bunu vurgular; yönetimin değişikliklerden etkin bir şekilde yararlanmak için ayak uydurmasına ve yeni eğilimlerin tahmin edilmesine yardım eden bir ön uyarı sistemi olarak hizmet vermesine yardımcı olmak için araştırmaları ve ahlaki iletişim tekniklerini temel araçlar olarak kullanır (Wilcox ve Ark., 1992: 7'den aktaran Fawkes, 2001: 3).

Halkla ilişkiler; planlı ve sürekliliği olan bir faaliyettir ve istisnai durumlarda veya meydana gelen olaylarda ortaya çıkmaz. İnsanlara iletilmek istenilen mesajlara ve bunun nasıl gerçekleştirileceğine dair çok düşünce ve dikkat sarf edilmelidir (McClenlan ve Gann, 2002: 27).

Halkla ilişkilere ait çok sayıda tanım bulunmasına karşın 1978'de Mexico City'de yapılan Birinci Dünya Halkla İlişkiler Kongresinde (Schukies, 1998: 16) otuzu aşkın ulusal ve bölgesel halkla ilişkiler örgütü temsilcileri tarafından görüş birliğiyle kabul edilen tanımda; halkla ilişkiler faaliyetleri, eğilimleri analiz etme, sonuçlarını önceden tahmin etme, kuruluşların yöneticilerine danışmanlık yapma ve hem kuruluş hem de kamu yararına hizmet edecek planlı çalışma programlarını yerine getirme sanatı ve sosyal bilimi (Warnaby ve Moss, 1997: 7) olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası literatürde yukarıdaki şekillerde tanımlanan halkla ilişkilere ulusal literatür anlamında bakıldığında ise aşağıdaki tanımlarla karşılaşmak mümkündür:

Halkla İlişkiler, "kişi veya kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi, kuruluşun yapısına göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimi" (Peltekoğlu, 2001: 6) dir.

Kişilerin, kurum ve kuruluşların, kamuoyunun ve halkın ilgisini çekmeye, güvenini kazanmaya, bu güveni geliştirmeye ya da bu ilgiyi değerlendirmeye-ölçmeye yönelik iki yönlü faaliyetlerdir (Tikveş, 2003: 49).

Hedef kitleleri ikna etmek için planlı ve tüm iletişim araçlardan yararlanan bir faaliyet olduğunun altı çizilen tanımda, halkla ilişkiler, kitlelere bir şey yaptırabilmek için başvurulan zor kullanmak, para ile satın almak, inandırmak metodlarından ‘doğru bilgi vererek ikna etme’ metodunun programlı olarak uygulamaya geçirilmesi ve bilgi akışının sağlanması için bütün haberleşme araçlarından yararlanan bu çağın vazgeçilmez bir unsurudur (Mardin, t.y: 13).

Sanat olarak değerlendiren bir tanımda ise, halkla ilişkiler, amaçları doğrultusunda, kanalları doğru kullanarak mesajları en anlaşılır şekilde ileterek, tepkileri alıp değerlendirmektir. Aynı zamanda halkla ilişkiler, insanlardan küçük evetler alıp, onları bilgilendirme ve büyük evete yöneltme sanatı (Tellioglu, 2000: 113) olarak ifade edilmektedir.

Yapılan bu halkla ilişkiler tanımlarından hareketle halkla ilişkilerin temel özellikleri, karşılıklı iletişime dayalı olması, bir yönetim fonksiyonu olması, bilinçli, devamlı, planlı ve örgütlenmiş çabalar olması, dürüstlük ve açıklığı esas kabul etmesi, karşılıklı anlayış ve işbirliğine ihtiyaç duyması, iki yönlü değişiklikleri de içine alabilen uyum çabalarına gereksinim duyması (Acar, 1993: 16) olarak özetlenebilir.

Sonuç olarak, üstlendiği görevleri layıkıyla yerine getirebilmesi ve faaliyet gösterdiği örgüte istenilen katkıyı sağlayabilmesi için Oktay’ın (1996: 37) da belirttiği gibi, halkla ilişkilerin hareket etmesi gerektiği noktalar iyi tesbit edilmelidir. Halkla ilişkiler, faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmek için öncelikle hedef ve amaçlarını iyi ortaya çıkarmış olmalı; iyi bir planlamaya ve sabırlı çalışmaya dayanmalı; hedef kitlelerinin özelliklerini ve ihtiyaçlarını iyi belirlemiş olmalı; hedef kitlelerle bir araya gelebileceği en uygun iletişim aracını ve kuruluşunu araştırarak seçip bulmalı; mesajları gerek genel gazetecilik kurallarına, gerekse araç olarak kullanmak istediği medya kuruluşunun yayın standartlarına uymalı; verilmek istenen mesajlar açık, net ve anlaşılır şekilde yazılmalı; inandırıcı bir dil kullanılmalı; öncelikle örgütün iç çevresi ve personeli düzeyinde saygı, güven duyulmalı, kurulan iyi ilişkilere ve ihtiyaçların doyurulmasına yönelik olan huzurlu bir ortam oluşturulmuş olmalı; ve hedef kitlelerle doğru bilgilere dayanan dürüst ilişkiler kurularak ve kendine düşen toplumsal sorumluluklarını yerine getirerek, uzun vadeli bir

güven ortamı geliştirilmiş olmalıdır. Çünkü halkla ilişkiler örgütün dışı açılan penceresi konumundadır. Halkla ilişkilerin her düzeydeki yapacağı faaliyetler, örgüt adına olacağı için dikkatli davranılmalı ve her türlü etkinliklerinde örgütü temsil ettiği ve örgütün imajının halkla ilişkiler faaliyetleriyle daha iyi duruma geleceği unutulmamalıdır.

II. İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNİN KARŞILAŞTIRMA ALANLARI

Çalışmada insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin hangi açılardan bir karşılaştırmaya tabi tutulacağı özgün bir biçimde belirlenmeye çalışılmış ve aşağıdaki alanlar tespit edilmiştir:

A. Örgütsel Yapı İçerisindeki Konum

1. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan kaynakları biriminin örgütsel yapı içinde yer alması ve kendi içinde örgütlenmesi işgörenlerin sorunlarının niteliğine ve mevcut işgörenin niceliğine göre değişmektedir. Bir uzmanlık organı olan ve insan gücü kaynağının bilimsel yöntemlere dayanarak en iyi şekilde değerlendirilmesini hedefleyen insan kaynakları biriminin çalışma alanında yapılacak işler, görevlendirilecek kişiler, insan kaynakları birimi yetkilileri ile diğer bölümlerde görev alan yöneticiler ve işgören kesimiyle yürütülecek ilişkiler, açık ve anlaşılır şekilde ortaya konulmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 31). İnsan kaynakları birimi örgüt içindeki konumu itibariyle insan kaynağına yönelik olarak tüm çalışmaların içinde yer almaktadır.

Bir örgütün insan kaynakları birimi için organizasyon sürecinde ilk iş, bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması ve işlerin belirlenmesinden sonra, kurulacak alt bölümler hakkında karar verilmesi (Aşıkoğlu, 1986: 72) olmaktadır. Aynı zamanda, insan kaynakları birimleri, performans değerlendirmeleri boyunca toplanan, elde edilen bilgileri kullanmaktadır. Böylelikle, iyi veya kötü değerlendirme örnekleri, işe alma, seçme, oryantasyon, yerleştirme, eğitim ve öteki faaliyetler hakkında geri bildirim sağlanmaktadır (Türkel, 1998: 48). Bütün bu çalışmalardan hareketle, çalışanların tanınma, beğenilme, yükselme, sorumluluk alma gereksinimleri insan kaynakları biriminin işlerliği ile düzenlenip kontrol edilen sorumluluk alanları olmaktadır. Çalışanların yeteneklerini görmelerini ve kendilerini tanımalarını sağlamak, çalışma hayatında başarılar yakalamak, bununla takdir edilmek gibi insana mutluluk veren değişkenlerden (Açıkalın, 2000: 18-19) hareketle örgüt içinde insan kaynakları önemli bir yere sahip olmaktadır.

İnsan kaynakları biriminin nasıl örgütleneceği; örgütün büyüklüğüne, ihtiyaç ve şartlarına, işin yapısına, örgüt çalışanlarının durumuna ve örgüt üst yönetiminin personel fonksiyonuna verdiği değere göre şekillenmektedir. Bütün bu konular dikkate alınarak insan kaynakları biriminin düzenlenmesi, örgüt içinde kime ve hangi bölüme bağlanacağı örgüt üst yönetimi tarafından belirlenmektedir (Kozak, 1999: 17). Örgütlerde insan kaynakları birimlerinin yasaların yorumlanması, işgücü pazarı ve örgütün insangücü envanteri ile seçim, eğitim ve ücret yönetimi üzerinde yetki sahibi olduğu görülmektedir. Ayrıca bu birimlerin, geçerliliği olan seçim testleri geliştirmek, daha etkin eğitim programları hazırlamak, çalışanları güdüleyecek biçimde ödül sistemleri geliştirmek, onların işbaşında daha verimli olmalarını sağlamak, devlet ve sendikalarla olan ilişkileri düzenlemek (Aldemir ve Ark., 2001: 22) gibi görevler üstlenmesi örgütte karar alma organlarında etkin bir yere sahip olmasını sağlamaktadır. Ayrıca insan kaynaklarının örgüt içinde üstlendiği rol bunu daha açık bir şekilde göstermektedir.

Karmaşık bir durumda, insan kaynakları biriminin kendi içinde örgütlenmesi bir örgütten bir başka örgüte değişiklik göstermektedir. Kendi organizasyon yapısına göre her örgüt, personel fonksiyonuna verilen önem, çalışan personel sayısı, eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gitmektedir. Böyle bir örgütlenmede, yapılacak işlerin ortaya konulması temel ilke olarak belirlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 13). Bir başka ifadeyle, insan kaynakları birimi her örgüt için değişkenlik göstermekte, örgütün insan gücüne verdiği öneme, bu insan gücüne verilen eğitime kadar her unsorda farklı bir örgütlenmeye gidilmektedir.

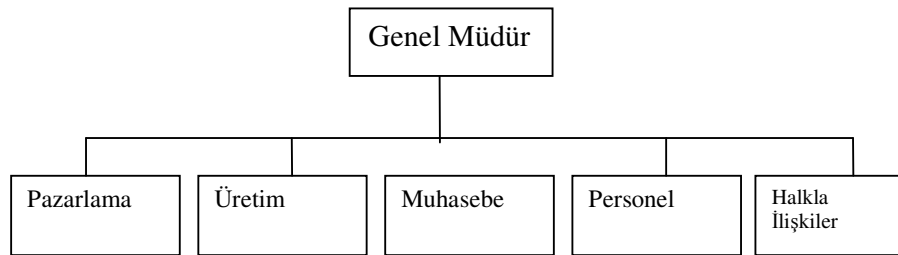
Buradan hareketle, İnsan kaynakları birimi açısından kişiyi tanımak, becerilerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek, kişinin kimliğine saygı göstermek, başarılı olacağı alanlara yönlendirmek, başarılarını değerlendirmek kolay tanımlanabilen ve kabul edilebilen (Açıkalın, 2000: 24) çalışmalar olmaktadır.

2. Halkla İlişkiler Birimi

Halkla ilişkiler bir örgütte A'dan Z'ye tüm çalışanların sorumluluğu altındadır. Örgüt yapısı içinde yer alan halkla ilişkiler birimi, özellikle dış dünyaya açılan pencerede, örgütün diğer birimleri tarafından ortaya konulacak halkla ilişkiler içerikli çalışmalara yön verecektir. Halkla ilişkiler birimi tarafından geliştirilen ve örgütün tüm birimleri tarafından uygulamaya konulan plan doğrultusunda hareket edildiği sürece örgüt başarılı olacaktır. Örgütün en üst düzey yöneticisine ve en alt düzeydeki çalışanına kadar herkes bu planın bir

uygulayıcısı olarak, halkla ilişkiler birimlerince iletilecek öneri, yardım, uyarı ve uygulamalara kapılarını açık tutacak (Kadıbeşegil, 1986: 28), böylelikle örgüt adına bir birliklilik oluşturulacak ve uygulanacak yöntemle beraber bu plan son halini alacaktır.

Halkla ilişkiler biriminin en üst yöneticiye doğrudan bağlı olarak çalışması önemlidir. Aksi takdirde bütün örgüt tarafından uyulması ve uygulanması gereken halkla ilişkiler politika ve projelerine uyum güçleşecek ve uygulamada aksaklıklar ortaya çıkacaktır. Örgüt içinde bir halkla ilişkiler biriminin yer alması, çalışanların, ortakların ve diğer iç dinamikleri meydana getiren toplulukların iyi tanınması gibi bir fayda sağlayacaktır (Onal, 2000a: 83). Bu sebeple, halkla ilişkiler biriminin, örgütsel yapılanmada üst yönetim birimi olarak örgütlenmesini yapmalıdır. Örgütün hedeflerinin kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenmesi üst düzey yönetimle halkla ilişkiler yöneticilerin işbirliğiyle mümkün (Bıçakçı, 2003: 96) olmaktadır. Üst yönetimin politika ve eylemlerinin sırasında örgütün halkla ilişkilerini doğrudan etkilemesi, bu nedenle, halkla ilişkiler biriminin, üst yönetim tarafından uygulamaya koyduğu politika ve eylem kararlarda uyarıcı, önerici, öğüt verici olarak rol oynayacak bir konumda olması gereklidir (Aşkun, 1986: 92). Halkla ilişkiler biriminin örgütte bulunduğu yeri gösteren aşağıdaki şemada, halkla ilişkiler, diğer birimlerle birlikte üst yönetime bağlı olmakta ve üst yöneticilerle arasında herhangi bir birim veya kişi yer almamaktadır. Personel birimi de artık yerini insan kaynakları birimine bırakmıştır. Şemada halkla ilişkilerinin örgüt içindeki yapılanması yer almaktadır. Burada önemli olan her iki biriminde genel müdürlük gibi üst yönetime bağlı olmasıdır. Aslında böyle olması, işlerin daha karmaşıklaşmadan işlevlere göre (fonksiyonel) olarak yapılanma içinde daha rahat olmasını sağlamaktadır.



Şekil 13: Örgütteki Halkla İlişkiler Biriminin Örgüt Şeması İçinde Gösterilmesi (Aşkun, 1986: 93).

Örgütlerde düzenli ve programlı şekilde yürütülen halkla ilişkiler, iki önemli örgütsel amacın gerçekleşmesine katkı da bulunabilir. Bu örgütsel amaçlar (Yalçındağ, 1988: 59):

-Hedef kitlede örgüt için destek ve güven sağlamaya yönelik olumlu görüntü oluşturulması

-Örgütün hizmet politikalarının hedef kitle beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi ve bu politikalara yönelik uygulamaların daha verimli ve etkili duruma getirilmesi, şeklinde kısaca belirtilebilir.

Bu çok önemli örgüt amaçlarına katkı sağlayan halkla ilişkiler açısından önemli görevler (Yazıcı, 1996: 5):

-Örgütün çevresini oluşturan ve hedef kitle (tüketiciler, çalışanlar gibi) olarak adlandırılan kişilerle yüzyüze ilişki kurarak örgütün olumlu imajına katkı sağlamak için çalışmak

-Kitle iletişim araçlarıyla iyi ilişki içinde olmak ve örgütle ilgili bilgi ve haberlerin bu araçlarda yer almasını sağlamak

-Örgütten çevreye doğru çıkan değişik özellikteki haberlerin birbirleriyle koordinasyonunu sağlamak ve neticede ortaya çıkabilecek durumlarda çelişkileri önlemek

-Çevre ve örgüt arasındaki iletişimi koordine etme, politika ve programlarını belirleyerek bunların gerçekleşmesi için üst yöneticileri ile işbirliği yapmak ve üst makamlara öneri sunmak, şeklinde dört temele oturtulabilir.

Halkla ilişkiler hizmetinin örgütlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır (Ertekin, 1990: 37):

-Örgüt bazen, halkla ilişkiler fonksiyonunu ikinci işlev olarak uygulayacak bir birim görevlendirmeli,

-Halkla ilişkilerle ilgili tüm programları izleyecek, girişimleri uygulayacak ve hizmetle ilgili sorumluluğu yüklenecek örgüt dışındaki bir kurumun hizmetinden de faydalanılması düşünülmeli,

-Halkla ilişkilerle ilgili fonksiyonlardan sorumlu bir halkla ilişkiler yöneticisi atanmalı ve bu görev ayrı bir kişinin koordinasyonunda devam etmelidir.

Dolayısıyla, halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesi, beraberinde örgüt çalışmalarının ve örgütsel amaçlarının daha net değerlendirilmesini ve yapılacak yeni çalışmalar için koordinasyon içinde hareket edilmesini sağlamalıdır. Üst birime bağlı olan halkla ilişkiler birimi de kendi içinde yeni bir yapılanmayla ortaya çıkabilmelidir.

3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Yapı İçerisindeki Konum Açısından Karşılaştırılması

Örgüt içindeki yapılanma ele alındığında insan kaynakları birimlerinin üst yönetime bağlı olması gerektiği vurgulanmaktadır. Örgüt üst yönetimine bağlı olan insan kaynakları birimleri üstlendiği görevleri yerine getirme de hızlı ve yerinde hareket edecektir. Böylelikle insan kaynakları birimi, çalışanların düzeyi ve görevi ne olursa olsun örgütte yerleştirildikleri süre içinde, her aşamada önemli roller üstlenmekte ve onların örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalar yapmayı kendine görev edinmektedir. İnsan kaynakları birimi, bu görevlerini yerine getirirken aynı zamanda kendi bölüm fonksiyonlarını da yerine getirmekte (Kozak, 1999: 8) daha rahat olacaktır. Örgütün küçüklüğüne veya büyüklüğüne göre şekillenecek örgüt yapılarında insan kaynakları birimleri görevlerini en iyi icra edebilecekleri şekilde yapılanmalarını oluşturmaları gerekmektedir. Aslında diğer birimlerdeki insanların da insan kaynaklarının hedef kitlesi olması dolayısıyla diğer birimlerle aynı seviyede olması ve ihtiyaç duyulan bütün bilgi ve haberlere ulaşmasının kolaylaştırılması yerinde olacaktır. Böylelikle bir birim olan insan kaynakları birimi örgütün bütünündeki tüm insanlarla ilgilenme imkanına kavuşabilir. Bu nedenle, örgütün amaçları doğrultusunda istenilen verimin ve hizmetin ortaya çıkabilmesi için insan kaynakları biriminin örgütsel yapılanması da çok önemlidir.

Aynı şekilde, halkla ilişkiler birimlerinin de örgütsel yapılanmada üst yönetime bağlı olmaları gerekmektedir. Bu sebeple, üst yönetime bağlı olan halkla ilişkiler birimleri, örgüt yönetimini bilgilendirme ihtiyacına ve gerektiğinde ani durumlarda hızlı hareket etme imkanına kavuşacaktır. Halkla ilişkiler birimleri örgüt içinde ve örgüt çevresinde her zaman beklenmedik durumlarla karşılaşabilir. Bu tür durumlar karşısında örgüt için en doğru olanı, en hızlı şekilde yapabilmesi için örgüt yapılanmasında halkla ilişkilere verilen konum önemlidir. Burada halkla ilişkiler biriminin örgütün hiçbir birimine emir komutayla bağlanmadan üst yönetime bağlı olması gerekliliği ortadadır. Böyle bir örgütlenme, herhangi bir müdahalede vakit kaybedilmeden hareket kolaylığı sağlayabilir. Ayrıca halkla ilişkiler biriminin örgütün diğer birimleriyle sürekli iletişim içinde hareket edip, gerektiğinde oluşan olumsuz durumlarda onlara destek olmak amacını taşıması da örgüt yapılanmasında diğer birimlerle aynı seviyede değil ama danışman konumunda olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesi, beraberinde örgütsel amaçlarının daha net değerlendirilmesini ve yapılacak yeni çalışmalar için koordinasyon içinde hareket edilmesini sağlamaktadır.

B. Örgütsel Sorumluluk

1. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan kaynakları birimi tarafından üstlenilen roller tek yönlü değil, çok yönlü olmalı ve bu birim hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmeli; hem kontrol eden olmalı hem de bir ortak olmalıdır. Kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymak durumundadır. Karmaşıklığı gittikçe artan rekabet ortamında örgüte değer katmak için insan kaynakları biriminin üstleneceği roller de daha karmaşık hale gelmektedir (Ulrich, 2002).

İnsan kaynakları birimi, örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psiko-sosyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşan ve yönetime danışmanlık eden bir organ haline gelmekte ve örgütte insancıl ve sosyal sorunların en iyi biçimde çözüm yollarını araştırmakta ve en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan, tüm birimlerin personel politika ve uygulamalarında eşgüdümü sağlamakla yükümlü olan insan kaynakları birimi diğer bölümlerde çalışanların verimliliğini arttırma, eğitim ve gelişimini sağlama ve özellikle motivasyonlarının yükseltme yönünde ilgili yöneticilere bilgi vermek, danışmanlık yapmak gibi sorumlulukları da üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 14-15). Dolayısıyla, insan kaynakları birimi, sadece kendi bölümüyle sınırlı kalmamakta, diğer bölümlerdeki çalışanların da etkili çalışmaları için gerekli düzenlemeleri sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüt yönetimi ve çalışan arasında koordinasyon görevini de üstlenmektedir.

Belirli fonksiyonlara sahip olan insan kaynakları biriminde, hizmet vermeye hazırlanan personeli eğitim programlarıyla desteklemek ya da birçok durumda gözleri örgüt çevresine çevirip öncelikli alanlarda yeterli sayıda personel işe alarak ve personelin bulunduğu grup yapısını değiştirerek, örgüt için yeterlilik seviyesini yükseltmek mümkün olmaktadır (Smilansky, 2002: 92). Bir başka deyişle, insan kaynakları birimi, verilecek eğitim neticesinde işgörenin, yapacağı işle ilgili yeterli olup olmadığını belirlemekle yükümlüdür.

Böylelikle, insan kaynakları birimlerinin, özlük haklarını maliyeti düşük bir biçimde tutup bir yandan da örgütteki yaşam koşullarını iyileştirmek, eğitim imkanları sunmak, sorumluluk arttırmak, düz organizasyon gibi araçlarla motive etmeyi yüksek tutmak ve örgüt birleşmelerinde ortak kültürü meydana getirmek gibi zorlu görevlere hazırlıklı olmaları (Yavuzer, 2000: 213) gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Lakin, insan

kaynakları biriminde sadece çalışan değil, müşterilerden oluşan kaynak da birimin görev alanına girmektedir. Çalışan insanla müşteri insan ortak bir paydada bir araya gelmekte ve insanı kuşatan sosyal ekonomik ortamla ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır (Türkoğlu, 2000: 205). Burada ortaya çıkan bir nokta da halkla ilişkiler biriminin yanısıra insan kaynakları birimi de müşteriye hedef kitle olarak değerlendirmektedir.

İnsan kaynakları birimi, kıt kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak başarı elde etmek için insan kaynaklarının kendi yapısı, müşteri bağlantıları, yeterlik geliştirme, yönetim süreçleri, ödüllendirme ve bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı konusunda düşünmektedir. İnsan kaynakları işlevlerinin en iyi biçimde tasarlanmasını sağlama almak için insan kaynakları, toplam örgütlenme biçiminin ve onun çalışma birimlerinin tasarımına da yardımcı olmaktadır (Lawler III ve Ark., 2003: 4).

Bir örgüt içinde bulunan insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıklarıyla ilgili geniş bilgi ve teknik beceri gerektirmektedir. Bu teknik becerilerin arasında yan ödeme ve tazminat planlarının işleyişini bilmek ve ilgili yasaları, toplu sözleşmelerle ilgili konuları, işgören seçme tekniklerini, başarı değerlemelerinin nasıl yapılacağını bilmek (Palmer-Winters, 1993: 25) insan kaynakları birimine düşmektedir. Bu nedenle, örgüt içinde insan kaynakları biriminin yerini belirlemek, örgütün insan kaynaklarına verdiği değeri ölçmek için önemlidir. Örgütte diğer birimlerin görev alanlarına girmeden hareket eden insan kaynakları birimi örgüt içindeki yerini koruyabilecektir. Örgütün çalışanlarla ilgili her türlü hareketinde ve söz konusu bu hareketin doğuracağı sonuçlara ilişkin değerlendirmelerde insan kaynakları devreye girmek durumundadır.

İnsan kaynakları birimi faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek için Harvard Üniversitesinde yapılan araştırmalarda, 4-C modeli geliştirilerek insan kaynakları birimlerinin faaliyetlerini ve politikalarını değerlendirirken üzerinde durulması gereken unsurlar belirtilmiştir. Yeterlilik (competency), bağlanma (comminment), uyum (copliance) ve maliyet etkililik (cost effectiveness) değişkenleri olarak nitelendirilen bu modellerle insan kaynakları birimlerinin insan kaynakları ile ilgili problemlere yaratıcı çözümler getireceği düşünülmektedir (Can ve Ark., 2001: 23). İnsan kaynakları biriminin görevleri yerine getirirken bir de karşılaşılabilecek problemlerle uğraşmaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları birimlerinin karşılaşılabilecek en büyük problem, insan kaynakları alanında etkili ve örgüte özgü sistemleri kurmaya çalışırken aynı zamanda dünyadaki

eğilimleri takip etmek olacaktır. İnsan kaynakları birimi bir yandan işe alma-yerleştirme, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi daha etkili ve objektif insan kaynakları fonksiyonlarını kurmakta zorlanırken, diğer taraftan globalleşmeden kaynaklanan organizasyonel gereksinimlerini karşılamak için sistemlerini yenilemek durumunda (Aycan, 2002: 41) kalacaktır. Bunlar ise devamlı olarak gelişmeleri takip ederek, yeni uygulanmaya başlayan sistemleri örgüte adapte etmeye çalışmakla mümkün olacaktır.

2. Halkla İlişkiler Birimi

Halkla ilişkiler yapmaktan sorumlu olan birim, örgütün üst yönetimiyle örgüt politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi konularında devamlı işbirliği içinde hareket etmektedir. Örgüt hiyerarşisinde ast üst ilişkisinin dışında yer alan halkla ilişkiler örgütlenmeleri hem yönetimle hem de diğer birimlerle bilgi alışverişi yapma imkanına sahip olmaktadır. Örneğin halkla ilişkiler, pazarlama ve reklam birimleriyle işbirliği halinde eşgüdümlü olarak çalışması gereken (Bıçakçı, 2003: 140) bir birim olarak değerlendirilmektedir.

Halkla ilişkiler biriminin başlıca sorumlulukları arasında, hedef kitlenin yaklaşımları hakkında bilgi toplamak, toplanan bu bilgileri yönetime bir kamuoyu yorumlaması şeklinde iletmek, yönetimin sosyal, ekonomik ve politik düşüncelerindeki gelişmelere dikkatini çekmek, örgütün işleyiş şartlarındaki çeşitli yönlerin halkla ilişkilerini kurarak, yönetime bu ilişkilerin düzenlenmesinde tekliflerde bulunmak (Aşkun, 1986: 89) yer almalıdır. Halkla ilişkiler birimi, görevini yerine getirirken, kamuoyu araştırmalarını yürütmesi, programların yapılması ve programın elemanlarının hazır hale getirilmesini sağlamalıdır. İletişim araçlarının belirlenmesi ve belli bir programın kamuoyu üzerinde oluşturduğu etkinin değerlendirilmesi de önemlidir. Halkla ilişkiler birimi yapacağı faaliyetlerle ilgili yönetimin bilgi sahibi olmasını sağlamalı ve önerilerde bulunarak (Yıldırım, 2000: 472) örgüt amaç ve hedeflerine yönelik çalışmalara destek olmalıdır. Soderberg'e (1986: 34) göre, halkla ilişkiler biriminin dört temel sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar:

-Kamuoyunu yorumlamak ve örgütün halkla ilişkileriyle ilgili konularda yönetime danışmanlık yapmak

-Örgütün halkla ilişkileri ile bağlantılı değişik koşulları incelemek ve örgütün politikaları, ürünleri ve etkinliklerinin hedef kitle tarafından daha fazla kabul edilmesini sağlamak için fırsatlar oluşturmak

-Örgüt hakkında hedef kitleye olumlu haber sunmak

-Örgütün hedef kitle üzerindeki halkla ilişkilerinin etkisini tahmin ederek halkla ilişkiler çalışmalarının hem maddi hem de zaman bakımından değerli değmediğini tespit etmek

Bu bağlamda yöneten-çalışan ve çalışanlar arasındaki ilişkileri organize etmek, örgütte çalışanlar arasında dayanışma ve işbirliğini sağlamak, yeni katılanları örgüte tanıtmak, kurum kültürünü bir süreç içinde yeni katılanlara empoze ederek gruba ve çevreye koordinasyonunu sağlamak, kişisel gelişmeye yönelik programlar geliştirmeye çalışmak, çalışanlar arasında olumlu bir rekabet ortamı oluşturarak bunu bir teşvik unsuru olarak değerlendirmek, çalışanın işi ile ilişkili olarak duyduğu tatmin, güven ve iyimserlik duygularını geliştirecek ve sürdürecektir havayı oluşturmak (moral faktörü), çalışanların motivasyonlarını artırıcı faaliyetler ortaya koymak halkla ilişkiler biriminin sorumluluklarındandır (Üzün, 2000: 106).

Ayrıca örgüt içinde yer alan halkla ilişkiler biriminin her örgüte göre farklılık göstermesine rağmen faaliyet alanları genel olarak şu konuları kapsamaktadır (Peltekoğlu, 1993: 131):

-Basın bültenleri hazırlamak, basın konferansı, basın resepsiyonu düzenleyerek medyayı bilgilendirmek

-Örgüt içi iletişim araçları sayesinde kurum içine yönelik iletişim oluşturmak

-Dış hedef kitlelerle iletişimi koordine etmek

-Örgüte kimlik oluşturmak için logo, renk gibi unsurları belirlemek

-Örgüt imajı meydana getirmeye ilişkin tutum ve davranışların benimsenmesi için gerekli plan ve programları hazırlamak ve hedef kitle tarafından benimsenmesini sağlamak

-Örgütün sözcüsü olarak örgütü, çeşitli ortamlarda temsil etmek

-Kutlama gibi faaliyetlerin organizasyonunu hazırlamak

-Hedef kitlelerin tutum ve davranışları hakkında örgüt yönetimini bilgilendirmek

Halkla ilişkilerin uygulama alanı içinde yer alan ve örgüt içini kapsayan iç halkla ilişkiler, örgütte çalışanlarla örgüt ve çevre arasında güvene dayanan, karşılıklı iyi niyet taşıyan ilişkiler geliştirip örgütte verimliliği arttırmayı amaç kabul etmektedir. İletişimin sınır tanımadığı ve yoğun olarak ortaya çıktığı bir ortamda örgüt çalışanlarının örgüt hakkındaki haberlere duydukları ilgi gayet doğaldır. Ve bu konuda ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi, örgütte olup biteni örgüt çalışanlarıyla paylaşmakla mümkün olmaktadır. İç halkla ilişkilerin en önemli ilkesi ise, örgüt çalışanı ve örgüt arasında diyalog oluşturmaktır. Bu diyalog içinde personele, işi niçin yaptıkları, iş yapmalarında hangi amacın sözkonusu olduğu belirtilmektedir. İşin nasıl gerçekleştiği ifade edilip, örgütün durumunun şu anda ne olduğu tüm çıplaklığıyla açıklanmaktadır (Yazıcı, 1996: 15). Halkla ilişkilerin örgütle çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurması hem örgüte yansımakta hem de insan kaynaklarının etkin olarak değerlendirilmesinin önünü açmaktadır.

3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Sorumluluk Açısından Karşılaştırılması

İnsan kaynakları birimlerinin örgüt içinde sorumlulukları insanı temel alması dolayısıyla artmaktadır. Örgütte yer alan bütün insanlara yönelik olarak birim veya bölüm ayrımı yapmadan hareket etmek durumundadır. Dolayısıyla örgüt yönetimiyle çalışanların durumlarını paylaşan insan kaynakları tüm birimler adına danışmanlık rolünü üstlenmektedir. Aynı zamanda, örgütün çalışanıyla ilgili ortaya koyacağı politika ve faaliyetlerde, çalışanlarla örgüt arasında olan insan kaynakları biriminin aktif olarak hareket etmesi gerekecektir. Dolayısıyla, insan kaynakları birimi, çalışanın örgüt içindeki her türlü hareket ve faaliyetinin kontrol edilmesinden ve çalışanla ilgili gelişmelerin üst yönetime aktarılmasından sorumludur. İnsan kaynakları birimleri sorumluluk açısından çalışanın niye burada olduğunu, niçin çalıştığını ve çalışmasından sonraki durumları çalışana belirtmekle yükümlüdür. İnsan kaynakları biriminin sorumluluğunda hedef kitle, öncelikle örgüt çalışanlarıdır.

Örgüt içinde yer alan halkla ilişkiler birimleri ise, örgütün tüm çalışmalarını hem örgüt içine yönelik olarak çalışanlara hem de örgüt dışındaki hedef kitlelere iletmek sorumluluğunu taşımaktadır. Bunun yanı sıra örgüt üst yönetimi, hedef kitlesinin istek ve beklentilerinden halkla ilişkiler aracılığıyla haberdar olacaktır. Halkla ilişkiler, üst yönetime danışmanlık yaparak örgütün belirleyeceği politika ve çalışmalara destek olmakta ve gerektiğinde yön vermektedir. Ayrıca hem örgüt yönetimine hem de diğer birimlere yönelik bilgi alışverişini sağlamakla sorumludur. Burada halkla ilişkiler, iç hedef

kitle olan çalışanlara yönelik de örgüt yönetiminin istek ve beklentilerini iletmek ve işgörenden gördüğü yaklaşımı da örgüt yönetimine iletmekle sorumludur. Halkla ilişkilerin bu sorumluluğu dolayısıyla insan kaynakları birimleri tarafından işgörenlere yönelik olarak hazırlanmış bütün çalışmalara, halkla ilişkiler birimi de kendini katmalı ve çalışmaların koordine edilmesinde önemli rol oynamalıdır. Böylece, iki birim arasında koordineli bir çalışmaya zemin hazırlamak mümkün olacaktır. Böylelikle örgütsel sorumluluk bilinci paylaşılmış ve örgüt adına amaçlarının gerçekleştirilmesi sağlanmış olmaktadır.

C. Sahip Olunan Özellikler

1. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları ile örgütün stratejik planlamasını bütünleştirerek, insan kaynaklarını 'izole' olmuş bir durumdan, 'entegre' olmuş bir duruma getirme özelliği taşımaktadır (Aykaç, 1999: 25). İnsan kaynaklarının özelliklerinin geliştirilmesi veya yüksek nitelikli insan kaynaklarından stratejik örgütsel amaçlar doğrultusunda optimal seviyede faydalanılması, etkin ve tutarlı insan kaynakları politikalarının meydana getirilmesi ve yaşama geçirilmesine bağlı olmaktadır (Öğüt, 1999: 166-167). Bu nedenle örgüt için önemli olan, insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanılması ve etkili insan kaynakları uygulamalarıyla hareket edilmesi olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi gelişim sürecinin örgüt için yeni bir anlayış getirdiği ve aynı zamanda temel özellikleriyle bu anlayışın daha iyi kavrandığı ifade edilmektedir. Buradan hareketle, insan kaynakları yönetiminin temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Öner, 1999: 29-30):

-İnsan kaynakları yönetimi artık üst yönetimi ilgilendiren bir konu haline gelmiştir.

-İnsan kaynakları yönetimi, bir yönetim fonksiyonudur ve bundan dolayı başarı ve başarısızlık yönetime aittir.

-Örgüt politikası ile çalışanların bütünleştirilmesi, insan kaynakları için önemli hale gelmektedir.

-İşe alma, yerleştirme, geliştirme konularına tutarlı ve kapsamlı olarak yaklaşmak gereklidir.

-Örgüt kültürü, değer ve inançları önemli olmaktadır.

-Çalışanları izlemeye önem vermek gereklidir.

-İlişkiler bireyseldir, güvensizliğin yerinde güven vardır.

-Örgüt organizasyon yapıları esnekliğe ve takım çalışmalarına yatkındır ve merkezi değildir.

-Performansa, bilgiye, uzmanlığa ve beceriye göre ödül yönetimi uygulanır.

Belirtilen özellikler dikkate alındığında, insan kaynakları yönetiminin en önemli özelliği, insanı temel alması olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, insanın iş ortamının değerlerinin benimsemesinin ve mutlu, uyumlu bir yaşam devam ettirmesinin iş verimini artıracak kanaatini savunmaktadır. Diğer taraftan iş ortamında kişiler ve gruplar arasında yaşanan problemlerin çözülmesinde de insan kaynakları yönetimi aktif bir şekilde rol oynamaktadır (Fındıkcı, 2001: 24). İnsan kaynakları yönetiminin aktif bir şekilde örgüt için hareket etmesi huzur ve sükuneti sağlamayı desteklemekte ve örgüt çalışanlarının performansının artırılmasında etkili olmaktadır. Çalışanların izlenmesi ve yaptıkları işe göre değerlendirme yapılması ön planda tutulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi için çalışanlarla iletişim kurmak ve çalışanlara güven aşlamak temel özelliklerinden görünmektedir.

Aynı zamanda, insan kaynakları yönetimi, personel alımları (ne kadar personelin ihtiyaç olduğunu belirleme, işe alma, seçme), yatırımlar (zaman, çaba ve para), performans yönetimi, eğitim ve ücretler ve sunulan imkanlarla ilgili yönetim aktivitelerinden oluşmaktadır (Noe, 1999: 36). Örgüt; işgören seçimi, işe başlatma gibi işler ve işgörenle ilgili diğer faaliyetler sebebiyle insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına ihtiyaç duymakta, insan kaynakları yönetiminin ise söz konusu bu işleri yerine getirebilmesi için yukarıda bahsedilen özelliklere sahip olması gerekmektedir.

2. Halkla İlişkiler Birimi

Günümüzde örgütlerin etkinlikte buldukları çevrelerinde çok hızlı ve devamlı olarak ekonomik, sosyal değişiklikler ve gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Örgüt çevresindeki bu değişiklikler karşısında örgütlerin ayakta durmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için başarılı ve etkili bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan halkla ilişkilerin yönetime katkı sağlayabilmesi için çevredeki çıkar ve baskı grupları olarak adlandırılan müşteriler, sendikalar, rakip kuruluşlar, devlet ve diğer kamu kuruluşları, meslek kuruluşları, gönüllü kuruluşlar vb. gibi güçlerle iyi ilişkiler içinde olması gerekmektedir (Özdönmez ve Ark., 1999: 9). Buradan yola çıkarak, örgütlerin yaşamlarını

sürdüremeleri, hedef kitlelerine yönelik olarak kendilerini anlatabilmesi için onlarla iyi iletişim kurulması gerekmektedir. Bu da halkla ilişkiler sayesinde mümkün olmaktadır.

Dolayısıyla, halkla ilişkiler, örgüt ve çevresiyle etkileşim kuran bir sistem olduğundan, etkin ve doğru bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Örgüt ve çevresi arasında planlı ve düzenli bir iletişim kurulabilirse, halkla ilişkilerin başarı seviyesi yüksek olacaktır. Halkla ilişkiler etkinliklerinde kullanılan bütün araçlar iletişim araçları kapsamında, iletişim amacını gerçekleştirecek niteliktedir. Bu sebeple halkla ilişkilerin en önemli özelliklerinden biri, iletişim olayını (Gürüz, 1993: 22) başlatmasıdır. Buradan hareketle, halkla ilişkiler dışarıya ve içeriye yönelik, bir örgüt veya onun hedef kitle grupları arasında karşılıklı anlaşmaya dair belirli hedeflere ulaşılmasına yönelik her türlü iletişim biçiminden oluşmaktadır (Jefkins, 1994: 61). İletişimin kurulması ve mesaj iletiminin sağlanması halkla ilişkilerin kendini ifade etmesine olanak tanımaktadır.

Halkla ilişkilerin temelini oluşturan iletişim özelliğiyle ilgili yukarıda yapılan açıklamaların yanı sıra, halkla ilişkilerin temel özelliklerini maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür (Nazik ve Okur, 2000: 130):

- Halkla ilişkiler karşılıklı etkileşim sürecidir,
- Etkileşim süreci içinde örgüt ilk önce örgütün amaç, politika ve faaliyetleri ile yönetim yapısı hakkında bilgiler verir,
- Halkla ilişkiler, örgütün çevresini tanıma ve yorumlama çabasıdır,
- Halkla ilişkiler sürekli ve dinamik bir haberleşme sürecidir,
- Halkla ilişkilerin temel yaklaşım tarzı inandırma ve ikna etmedir,
- Halkla ilişkiler uzmanlığa ve ustalıkla uygulamaya dayanan bir sanattır,
- Halkla ilişkiler ilgi ve dikkat çekmeye yönelik bir süreçtir.

3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Sahip Olunan Özellikler Açısından Karşılaştırılması

Sahip olunan özellikler açısından karşılaştırıldığında, insan kaynakları birimi, insan temeline dayanmakta ve insan kaynağının örgüt içinde geliştirilmesine yönelik çabalar içinde yer almaktadır. Örgüt çalışanlarına yönelik insan kaynağının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır. İnsan kaynakları biriminin örgüt içinde yaptığı çalışma ve faaliyetler örgüt çalışanı tarafından örgüte güven duyulmasını ve çalışma ortamından zevk

almasını sağlamaktadır. Bu durum ise, çalışanın örgütü sahiplenmesini sağlamakta ve insan kaynakları birimi tarafından iyi bir eleman kazanılmış olmaktadır. İnsan kaynakları birimi, insanı ön planda tutmak, insana yönelik politikalar üretmek ve örgüt yönetimine sunmak, iş verimini artırmak, maliyeti düşürmek ve örgütün amaçlarıyla çalışanlar tarafından benimsetilmesi gibi özelliklere sahiptir.

Halkla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde ise, iletişimin olmazsa olmaz ön koşul olduğu görülmektedir. Halkla ilişkilerin temelinde iletişim yatmaktadır. Halkla ilişkiler hedef kitleleriyle iletişim kurmak durumundadır. Örgüt yönetiminin çalışanın anlaması, dış hedef kitesini algılaması halkla ilişkiler birimi tarafından sunulan etkin iletişim unsurlarıyla mümkün olacaktır. Adeta halkla ilişkiler, örgüt ile hedef kitle arasında bir köprü özelliğindedir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler örgüt ve çevresi arasında ilişkileri düzenlemek ve yürütmek, örgütü hedef kitleye tanıtmak ve imaj çalışması yapmak, hedef kitleyi ikna etmek, hedef kitleye yönelik ilgi ve dikkati çekmek özeliğine sahiptir.

D. Üstlenilen İşlevler

1. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan kaynakları işlevi, insan kaynağının örgüte kazandırılmasından uyum sağlanmasına kadar olan görev ve sorumlulukları içine almaktadır (insankaynaklari.com, 2002: 31). İnsan kaynakları işlevlerinin temelinde; yönetimin, kişilerin ve uygulanan girişimin uzun ve kısa vadeli başarısını arttıran bireysel ve kollektif katkıların artırılması yatmaktadır (Smilansky, 2002: 26). Örgütte insan kaynakları yönetimi, örgüt yönetiminin işgörene ulaşmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütün sahip olduğu işgörenlerle ilgili faaliyetler insan kaynakları yönetiminin işlevi içinde yerini almaktadır.

Örgütte etkili bir insan kaynakları yönetimi bulunmazsa örgüt de etkin olamaz. Bir örgüt, kendisinden istenilen ve ihtiyaç duyulan ürün veya hizmetleri verebiliyorsa etkindir; işgörenler de örgütte hem örgütsel amaçları hem de bireysel ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin tamamını (Yüksel, 1998: 27) kapsamaktadır. İnsan kaynağının örgüte kazandırılmasıyla başlayan insan kaynakları işlevi işgörenlerin başarısını takip etmek ve gerektiğinde örgütten çıkarılmalarına karar vermek olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde sunulacak olan ürün veya hizmetlerin kalitesi, çalışanların kalitesiyle başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü çekmek, istihdam etmek, insan yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığında azami fayda yaratmak, verimliliklerini arttırmak, iş hayatının kalitesini arttırarak işgücüne iş tatmini sağlamak, gelişmelerine imkan tanımak, işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak (Bumin ve Şengül, 2000: 571) gibi işlevler insan kaynakları yönetimince değerlendirilmesi gereklidir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin işlevlerini başlıklar halinde şu şekilde sıralamak mümkündür:

a. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, ne yapılacağına daha önce kararlaştırılmasıdır; yani plan tasarlanan bir eylem şekli (Newman, 1985: 17) olarak ifade edilmektedir. Bu olgudan yola çıkarak, insan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli şartı ise örgütün her kesimi için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin bilinçli ve düzenli bir şekilde önceden belirlenmesi olarak ele alınmaktadır. Bu yönde yapılan çalışmaların tamamına insan kaynakları planlaması (Akyüz, 2001: 68) denilmektedir.

Örgüte uygun insan kaynaklarının sağlanarak, bu kaynaklarının etkin kullanımıyla, insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin bir parçası olan (Öktem, 1990: 78) insan kaynakları planlaması temelde örgütteki insan kaynakları arz ve talebini dengelemek amacıyla ortaya konmaktadır. İnsan kaynakları planlaması aşamasında elde edilen bilgiler, kariyer geliştirme çalışmaları için gerekli girdi olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması örgütün ihtiyaçlarına bağlı olarak insan kaynağının geleceğine yatırım yapması dolayısıyla hayati bir öneme sahip olmaktadır (Erdoğan, 2003: 119). Örgüt için, ihtiyaç duyulan çalışanların çeşitlerine ve onların iş koşullarına göre hazırlanan insan kaynakları planlaması büyük önem taşımaktadır (Harris, 1997: 6). Bu nedenle planlamanın önemi daha da artmaktadır.

b. İş Analizi

Örgütlerde işlere yönelik çeşitli ayrıntıları ve özellikleri ortaya çıkarmak amacı ile yapılan iş analizi faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Uyargil, 1992: 119). İş analizi, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması veya bir işin içerdiği görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işler olarak değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle, bir işte nelerin yapıldığını belirlemekte ve ortaya çıkarmaktadır. Yerine getirilen görevleri,

bunları yapabilmek için sahip olunması gereken bilgi ve ustalıkları ve de işin yapıldığı şartları içermektedir (Henderson, 1994: 137'den akt. Decenzo ve Robbins, 1999: 139).

Dolayısıyla iş analizi, işe ilişkin bütün bilgilerin toplanmasını kapsamaktadır. Herhangi bir işin niteliği ve o işin görüldüğü çevre koşullarının, gözlem ve araştırma yoluyla belirlenmesi ve bunlar ile ilgili bilgilerin yazıya dökülmesi işlemi olarak belirtilen iş analizi; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilebilmesi için ne gibi bilgi, beceri, ustalık ve sorumluluk gerektiği gibi konuları açık bir şekilde değerlendiren bir unsur olarak ele alınmaktadır. İş analizinde kullanılan yöntemler soru formu doldurma, kayıtların incelenmesi, gözlem ve mülakat şeklinde sıralanmaktadır (Türkel, 1998: 42-43).

c. İş Tanımları

İş tanımlanması, örgütlerin işlerini tanımlama ve yapılandırma biçimi olarak ele alınabilmektedir. Örgütte, doğru tanımlanmış veya tasarlanmış işler onları yerine getirenlerin motivasyonu, başarımı ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etki sahibidir. Diğer yandan zayıf veya tanımlanmış tasarlanmış işler motivasyonu, başarımı ve iş tatminini zayıflatabilmektedir (Moorhead ve Griffin, 2001: 167). Buradan hareketle, örgüt içinde işten verim alınması işin tanımlanmasının yapılmasıyla bağlantılı olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların da motive edilmesi ve iş yerinden olumlu etkilenmeleri de işin tanımlanmasının önemli olduğunu göstermektedir.

İşgörenlerin bir çeşit iş tanımıyla yapacakları işler tanımlanabilmekte, böylece hangi rolün üstlenildiği ve ondan beklenen sonuçlar hakkında bir belirsizlik ortaya çıkmamaktadır. İş tanımı örgütle işgören arasındaki sözleşme ilişkisinin birincil parçası olmaktadır. İşin ne olduğunu açık seçik belirlemeyen örgüt, gelecek için problem biriktirmekte (Gallagher, 2003: 35) ve ileride örgütte tanımlanmamış işlerden dolayı işgörenlerin işyerinde huzurunu bozucu durumlar ortaya çıkarmaktadır.

d. İş Gereklere

İş gereklere, bir işi yapmak için gerekli olan deneyim, eğitim, bilgi, ustalık ve yetenekleri içine almaktadır (Şencan ve Erdoğan, 2001: 70). Bir işin seçilmesinde, iş gereklerelerinin bilinmesi, bu işin yapılışı sırasındaki fiziksel, zihinsel ve duygusal zorlamaları yokedebileceği için önem taşımaktadır. Bu açıdan, iş için kabul edilen; en küçük ve en büyük yaş seviyesi, boy ve ağırlık, bu işi başarı ile tamamlamak için gerekli yeteneklerin (zihinsel veya bedensel) neler olduğunun bilinmesi, kişinin kendini bu mesleğe ne kadar

hazır hissettiği de önem taşımaktadır (Kozak, 2001: 153). İş tanımlarının yapılması neticesinde iş için gereklerin ortaya çıkması, işgörenin yapabileceği işe kendini hazırlaması için gerekli olmaktadır.

e. İşgören Bulma ve Seçme

Örgütlerde herhangi bir pozisyon için işgören ihtiyacı ortaya çıktığı zaman, bu pozisyona en uygun kişiyi seçmek için öncelikli sözkonusu işin tam olarak ne olduğu hakkında bilgi edinilmekte ve böylelikle işe alınacak kişide ne gibi özelliklerin aranacağı açıkça ortaya konulmaktadır (Türkel, 1998: 42). Etkili bir şekilde işgören seçiminin gerçekleştirilmesi her şeyden önce işgücü arz ve talebinin araştırılarak anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1977: 40). Örgütte bulunan işgücü ihtiyacını karşılamak için insan kaynakları yönetimi kendi elinde olan verileri kontrol ederek doğru işe doğru kişi tercihinde bulunmakta ve bu da örgüte çok şeyler kazandırmaktadır.

Bir başka deyişle, örgütün herhangi bir bölümünde boşalan yerin doldurulması gerekince, insan kaynakları bölümü tarafından, işin gereklerinin ne olduğu ve bu iş için gereken ne nitelikte bir insanın uygun olacağı tespit edildikten sonra bu niteliğe sahip kişilerin nereden bulunabileceği araştırılmaya başlanabilmelidir. Boşalan yerlerin doldurulması için örgüt içindeki çalışanlara öncelik verilecekse, çalışanlardan kimlerin bu işlere elverişli olduğu (Aşkun, 1978: 30-31) daha önce tutulan kayıtlardan ortaya çıkarılmalı ve iş için en uygun kişi seçilmelidir. Örgüt çalışanlarına öncelik verilmelidir.

İşe alma aşaması, insan kaynakları planlamasını takip ederek örgütlerin, adayların farklı görevlere uygunluğunu değerlendirdikleri seçme süreciyle birlikte yürümektedir. Doğru planlama olmaksızın örgütler yanlış sayıda veya türde çalışmanı işe alabilmektedir (Fisher ve Ark., 1999: 251). Dolayısıyla, işe alma, işe başvuranlardan belli bir görev için uygun koşullara sahip adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir. Örgütün işi piyasaya ilan etmesi ve yeterli adaylarının başvurmasını sağlaması gerekmektedir. Örgüt kendi içeriden başvuruları isteyebilir ve tercih edebilir. Dışarıdan veya her ikisinden isteyebilir (Gomez-Mejia ve Ark., 1998: 150-151). Uygulamada, çok sayıda adayın içine alındığı bir havuz oluşturularak başarılı bir işe alma olmaksızın, en doğru seçme sistemi bile (Fisher ve Ark., 1999: 251) çok fazla faydalı olmayabilir.

f. İşgören Eğitimi

Eğitim, işgörenin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerilerinin artırılmasından (Tutar, 2000b: 185) dolayı sistemli uygulamalar biçimi olarak ele

alınmaktadır. Eğitim, işgörenlerin yeteneklerini artırarak kendilerine güvenmelerini, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlamaktadır. İşgörenler her ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olurlarsa, örgüte katacaklara değer de o kadar fazla olmaktadır. İşgörenler örgüt için önemli olduklarını düşündükçe daha çok çalışmakta ve örgütün amaç ve hedeflerini, vizyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmaktadır (Doğan, 2003: 33). Bütün bunlar, işgörelere verilen eğitimin katkısıyla mümkün olmaktadır.

İşgörenlerin eğitim süreci, adaylık eğitimi veya oryantasyon eğitimi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama, örgüte yeni katılanlarla birlikte hangi sebeplerle olursa olsun örgüt içinde yer değiştiren ve böylece değişik bir birime veya kadroya aktarılanlarla bir süre örgüte çalıştıktan sonra çıkan ve tekrar geri dönelere uygulanmaktadır (Ünusan, 1988: 52).

g. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, işgörenlerin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi kanalıyla kariyerin planlanmasının ve kariyerine yönelik yapılan planların gerçekleştirilmesinin sağlanması olarak belirtilmektedir. Örgüt açısından bakıldığında, bu amaçlar; işgörenlerin yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi ve planlanmış eğitim programları sayesinde ilgi, ustalık ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi hedeflerle gerçekleştirilmektedir. Buradan hareketle, kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetimine yardımcı olmak için dizayn edilen ve çalışanın bütün çalışma hayatını içine alan, uzun süreli bir aşama (Aytaç, 1997: 127-129) olarak ele alınmaktadır. Birey açısından değerlendirildiğinde, örgütlerde kariyerini sürdürmek isteyen işgören, iş arkadaşları başta olmak üzere, yöneticiler, astlar ve aile bireyleri arasında sürekli bir ilişki içinde bulunmaktadır. Bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi, bireyin kariyerini geliştirebilmesi ve örgüt içinde başarılı olabilmesi için temel etken (Berberoğlu, 1991: 138) olarak görülmektedir.

h. Başarı Değerlemesi

Başarı değerlendirme, işgörenlerin performans yönetiminin tanımlanmasından ve ölçülmesinden meydana gelmektedir (Erdut, 2002: 45). Başarı değerlendirilmesinde, çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanmakta ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 7). Çalışma hayatında işgören arasında performans ve başarı seviyesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı işgörenin performans ve başarı seviyesinde çalıştığı zaman içinde değişiklikler ortaya çıkması (Canman, 1993: 7) başarı değerlendirilmesinin gerekliliğini göstermektedir.

Performansın takip edilmesi, ölçülmesi ve denetlenmesi örgüt için önemli olmaktadır. Aslında başarı değerlendirme; performansı geliştirmek, eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini yerine getirmek için çok önemli bir bilgi toplama sistemi olarak (Ergin, 2002: 136) belirtilmektedir. Başarı değerlemenin sonucu, ücret yönetimi, terfi, nakil, tenzil ve işten çıkarma için kullanılan (McGregor, 1970: 62) önemli doküman olarak değerlendirilmektedir.

1. İş Değerlemesi

İş değerlendirme, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarını yaparak aralarındaki farklılıkları meydana çıkarma ve birbirlerine göre nisbi değerlerini sistematik bir biçimde ortaya koyma süreci olarak görülmektedir. Bu anlamıyla iş değerlendirme temelinde her işin ve bu işlerin karşılığı olan ücretin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesindeki yardımları araştırmak (Dinçer ve Fidan, 2003: 275) olarak ele alınmaktadır.

Dolayısıyla, iş değerlendirme, örgüt içinde iş değerleri hakkında ortak bir anlayış meydana getirerek eşitlik sağlamaktadır. İş değerlemesinin amacı, parasal ücretlerin işgörenler arasındaki dağılımını mantıklı bir şekilde ayarlamak ve kabul görmesini temin etmektir (Davis, 1984: 626). Bir başka açıdan iş değerlendirme, işler hakkında bilgi üretmeyi ve özel olarak yapılandırılmış araçlar kullanılarak onları karşılaştırmayı içermektedir. Bu karşılaştırmanın neticesinde, her bir işin örgütün etkililiğine yaptığı katkının boyutlarını ele alan bir iş hiyerarşisi sağlanmaktadır (Benligiray, 2003: 100).

i. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, hem örgütün hem de işgörenlerin beklentilerine cevap veren bir ücret sisteminin oluşturulmasını ve yürütülmesini kapsamaktadır (Benligiray, 2003: 11). Ücret yönetimindeki temel amaç, işgörelere yaptıkları işlere uygun bir ücret ödenmesini sağlamaktır. Yerine getirilen işin nispi değeri, çalışma koşulları, gerekli eğitim seviyesi, alışılmış ücret seviyesi, kıdem, sosyal durum gibi etkenler de ücretlerin ortaya konulmasında etkili olan faktörler arasında bulunmaktadır (Alpugan, 1998: 277).

Çalışanlar iş yapmak için güçlerini ve meslek bilgilerini örgütün emrine sunmakta ve buna karşılık olarak da yaptığı işten ücret elde etmektedir. Ücret politikası belirlenirken ne emeğin sömürülmesine ne de veriminin üstünde ücret ödenerek örgütün zararına yol açacak ölçüsüz politikalardan uzak durulması (Acar, 2002: 9) gerekmektedir. Bu da, ücret politikasının iyi belirlenmesiyle mümkün olmaktadır.

j. Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkiler, ücret ve yerleştirme kuramlarını ve politikalarını ele alarak işçi faaliyetlerini, sendikacılık gerçeğini araştıran ve özellikle toplu sözleşmeler aracılığıyla işçi-işveren ilişkisini değerlendirmektedir. Örgütteki işgörenlerin sosyal ve ekonomik beklentileri ile örgütün ücret politikası ve sosyal içerikli uygulamaları arasında bir denge sağlanması önemli bir gereksinim olmaktadır. Bu açıdan ele alındığında endüstriyel ilişkilerin en önemli hedefinin çıkar çatışmasını işgören -örgüt ikilemi arasında dengelemek ve çalışma barışını temin etmek (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 8) olduğu ortaya çıkmaktadır.

Endüstriyel ilişkiler, işgören - örgüt ilişkilerini düzenlenmesi, sendikaları ortaya çıkış ve toplu pazarlık yoluyla çalışma şartlarına etkileri, toplu pazarlık yapısı, toplu sözleşmeler, sözleşmelerle düzenlenen konular, sözleşmelerin süresi gibi konuları kapsamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 246). Buradan hareketle, işgörenlerin işyeri koşullarının belirlenmesi doğrultusunda işgören ve örgüt arasında ilişkilerin düzenlenmesi ve alınacak kararlarda işgörenlerin zarar görmesini engellemek amacıyla oluşturulan sendikacılık, özellikle sorunların çözümü ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini temel almaktadır.

k. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Örgüt yönetiminin, işçilerin sağlık ve güvenliğini kolaylaştırıcı bir çalışma ortamı oluşturmaya çaba göstermesi büyük önem taşımaktadır (Yalçın, 2002: 241). Dolayısıyla, sağlık ve sosyal güvenliği; tıbbi koruma yanında iş güvenliği ve sosyal korumayı da kapsamına alan bir bütün (Erkılıç, 2004: 77) olarak ele alınmaktadır. Örgüt çalışanlarının kendilerini işyerinde güvenli hissetmeleri için örgütün gerekli önlemleri alması gerekmektedir. İşgörenin işinde kendini güvenli hissetmesi ve karşılaşılabilecek olumsuz bir durumda örgütün sağladığı sağlık güvencesi motive edici bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

l. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri; bir örgütün verimli bir şekilde idare edilmesi için önemli bir araç olmaktadır. Sadece bir çalışan hakkındaki genel bilgiler değil, bir çok örgüt çalışanının eğitim kursları ve diğer geliştirme etkinlikleri hakkında bilgi toplamaktadırlar (Wilson, 2001: 19). İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş

olarak yararlanılması (Sabuncuoğlu, 2000: 7) insan kaynakları bölümlerinin sistemli hareket etmelerini ve gerektiğinde ihtiyaç duyulacak bilgilere kolayca ulaşmalarını sağlamaktadır.

m. Özlük İşleri

Özlük işleri olarak ifade edilen siciller, hem örgüt çalışanı hem de örgüt çalışanın içinde yer aldığı örgüt için önem taşımaktadır. Örgüt çalışanın geleceği, kademe ve derece artırımları aldığı sicillere göre olmaktadır. Bunlardan başka siciller örgüt çalışanın yer değiştirmesinde, işten çıkarılmasında, emekliye ayrılma işlemlerinde, sınav sonuçlarının değerlendirilmesinde etkili olmaktadır (Tortop, 1999: 129-130). Böylelikle örgüt çalışanı, işe yeni başladığı andan itibaren çalışma hayatının her aşamasında bu sicille karşı karşıya kalmaktadır.

2. Halkla İlişkiler Birimi

Halkla ilişkiler gelişigüzel yapılamayacağı için ele alınması gereken çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin temel işlevi, bir örgüt ile onun başarı veya başarısızlığının kendilerine bağlı olduğu çeşitli kamular arasında karşılıklı yarara dayalı ilişkileri, dürüst iletişim ve araştırmayı kullanarak belirlemek, kurmak ve sürdürmektir (Varol, 1988: 187). Bunun yanında, halkla ilişkiler için çok çeşitli alanlarda beceri ve deneyim sahibi olmayı gerektiren işlevleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Berth ve Sjöberg, 1998: 43):

- İnsan davranışlarının anlaşılması temelini destekleyen danışmanlık yapmak
- Gelecekteki eğilimleri çözümlenmeye ve sonuçlarını tahmin etmeye çalışmak
- Kamuoyu tercihleri, eğilimleri ve beklentileri konularında araştırmalar yapmak ve bunların sonucunda gerekli görülen etkinlikler konusunda tavsiyelerde bulunmak
- Doğru ve tam bilgi temeline dayalı çift yönlü iletişim kurup devam ettirmek
- Anlaşmazlıkları ve yanlış anlamaları önlemek
- Finansal iletişim uygulamaları
- Medya ilişkileri uygulamaları
- Öteki örgütsel işlevlerle –hukuk, insan kaynakları, finans, imalat, mühendislik vb. – etkin bir işbirliği içinde olmak
- Karşılıklı saygıyı ve sosyal sorumluluğu geliştirmek
- Özel sektör ve kamu çıkarlarını uyumlaştırmaya çalışmak

- Çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerle ilişkilerde karşılıklı iyi niyetleri geliştirmek
- Endüstri ilişkileri, işçilerle ilişkileri geliştirmek
- Kaliteli elemanların örgüte çekilmesi ve eleman devir hızının düşürülmesi için, çalışanlarla etkili bir iletişim kurup yürütmek
- Ürünlerin ve hizmetlerin tanıtımında etkin rol oynamak
- Kurum kimliğinin yansıtılmasına çaba harcamak
- Uluslar arası ilişkilere karşı ilginin artırılması
- Demokrasi anlayışının geliştirilmesi

Örgüt içindeki yapılanmada halkla ilişkilerin temel işlevleri programlama (sorunların ve fırsatların analiz edilmesi, etkinliklerin tavsiye edilmesi ve planlaması), ilişki yönetimi (ilgili kamularla ilişkiler kurulması ve bunların devam ettirilmesi), yazım ve yayım (rapor, kitapçık, ürün kataloğu, basın bülteni vs hazırlanıp yayımlanması), haber verme (medya ile karşılıklı saygı ve işbirliğine dayalı ilişkiler oluşturarak örgütsel haberleşmenin sağlanması), iletişim ürünleri oluşturma (çeşitli yayınlar, film, çoklu ortam programları ve bunların kullanımlarının planlanması), özel etkinlikleri organize etme (basın konferansları, sergiler ve özel gösteriler, yıldönümü kutlamalarının gerçekleştirilmesi), insan insana iletişim kurma (yüzyüze iletişim becerilerin kullanılması), araştırma ve değerlendirme yapma (program planının değerlendirilmesi ve uygulamanın etkililiğinin kontrol edilmesi) (Bıçakçı, 2003: 97; Baskin ve Ark., 1997: 18-20) olarak değerlendirilmektedir. Halkla ilişkilerin işlevleri olarak belirlenen bu işlevleri ayrıntılı olarak değerlendirmek gerekirse;

a. Programlama

Programlama, sorunları ve yapılabilecekleri analiz etmeyi; amaçları ve hedef kitleyi (veya desteği ve ilgileri gerekli olan grupları) belirlemeyi; aktiviteleri önermeyi ve planlamayı içerir. Bütçe hesaplamalarını içine aldığı gibi doğru insanlara doğru işler verilmesini kapsar. Hatta halkla ilişkiler uygulayıcıları olmayanlara, örneğin, bir örgütün yöneticisi veya üst düzey yetkilisi genellikle halkla ilişkiler aktivitelerinde kilit rol oynar (Baskin ve Ark., 1997:18).

Bir örgütün yönetilmesi aşamasında halkla ilişkiler programlarının belli bir planlamaya tabi tutulması ve planlama sürecinin ayrıntılı, yerinde ve ortama uygun bir şekilde ele alınması örgüt açısından (Çamdereli, 2000: 64) başarının anahtarıdır. Kısacası

örgüt için rakiplerin olduğu bir çevrede ayakta durmak veya başarılı olmak için planlama gerekliliktir. Bundan dolayıdır ki, plansız yapılan faaliyetler düzensiz bir geminin başıboş yol almasına benzer bir şekilde hedefe ulaşamayan ve yapılan harcamaların boşa gideceği (Ramazanoğlu, 1986: 52) süreçtir. Bu harcamalar sebebiyle örgüte belirli bir mali yük getirebilecek olumsuz bir ortamda bulunmak yerine iyi bir planlama halkla ilişkiler tarafından yapılarak örgüte sunulmalı ve gerekli harcamalar yerli yerince yapılmalıdır.

Bir halkla ilişkiler faaliyetinde ilk önce işe araştırmayla başlanmalıdır. Örgütle ilgili temel bilgilerin toplanması, örgütün faaliyetlerinden etkilenen ya da etkilenebilecek, alacağı kararlarla örgütün faaliyetlerini etkileyen ya da etkileyebilecek kişinin, örgüt ve hedef kitlelerin düşünce, duygu, tutum ve davranışları araştırılarak ortaya konulmalıdır. Elde edilen bu bilgiler analiz edilerek örgütün kuvvetli ve zayıf noktaları-problem alanları ortaya çıkarılmalıdır. Bu süreçte yapılacak işler ve alınacak kararlar daha sonraki süreçlere esas oluşturacağından hayati önem taşımaktadır. Onun için, bilginin elde edilmesinden analiz ve yorumuna kadar kullanılacak araç ve yöntemler çok dikkatli seçilmeli, güvenilir ve objektif olmalarına titizlikle önem verilmelidir (Küçükkurt, 1988: 156).

b. İlişki Yönetimi

Başarılı halkla ilişkiler uygulayıcıları; yönetimden, örgütteki meslektaşlarından ve dış kaynaklardan enformasyon toplama yeteneğini geliştirmek durumundadır. Devamlı olarak ne öğrendiklerini değerlendirerek öneriler geliştirirler ve yönetimlerinden onay alırlar. Pek çok halkla ilişkiler aktivitesi, birlikte çalışmayı gerektirir ve hatta bazen personel, hukuk ve pazarlama ekibi gibi farklı örgüt birimleri ile çalışabilir. En etkin bir şekilde halkla ilişkiler uygulayıcıları, diğerlerini ikna etmeyi öğrenirler. Ancak bütün ilişkilerinde halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgütlerini ilgilendiren endüstriyel gruplar, kanun koyucular, devlete ve eğitime ait kurumlar dahil olmak üzere örgütleri adına ilişkiler kurarlar (Baskin ve Ark., 1997:19).

Tüm kamu kuruluşlarıyla iletişim kurulmasının örgütün kendi saygınlığını artırıcı etki yapacağını ve kamu kuruluşlarını kendi yanında yer almaya zorladığını ifade eden Paksoy, örgütün hükümetle, parlamento üyeleriyle, bakanlıklarla, çeşitli kamu kuruluşlarıyla iletişiminin güçlendirilmesi, örgütün bu kuruluşlar nezdinde saygınlığının artırılması, örgütü ilgilendiren hükümet kararlarında, örgütün görüşünün de (1999: 46) önemsenmesini sağlayacaktır.

Kamu politikalarına etkili olarak katılmayı sağlama ve geliştirme; örgütün kamudan beklediklerine kendini hazırlamasına destek olma; planlama, bütçe yapma, personel alma ve eğitime gibi çalışmalarını yönetme; devlet/hükümet yetkilileriyle ve liderleriyle etkileşimde bulunulan (Erdoğan, 2006: 227) ilişkilerin yönetilmesinde, kamularla ilişkilerin kurulması ve devam ettirilmesi önem taşımaktadır. Kamusal çalışmalar denildiğinde örgüt veya örgütün içinde yaşadığı toplumun yararına olacak çalışmalar algılanmaktadır. Burada hedef, örgütün sadece kendisi için değil, içinde bulunduğu toplumun yararını gözeten, toplum refahının artırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunan örgüt olduğu, bu sebeple sözkonusu örgütün o toplumun ayrılmaz bir parçası olduğu imajı ortaya konulmaktadır (Seçim, 1994: 17). Böylelikle örgütün toplumdaki soyutlanamayacağı, ayrılmaz unsur olarak düşünülebileceği ve bunun da örgüte saygı duyulmasına yol açacağı göz ardı edilmeyecektir.

c. Yazım ve Yayım

Halkla ilişkiler uygulayıcıları genellikle geniş insan topluluklarına ulaşmayı hedeflediği için, yazılı dokümanlar önemli bir araçtır. Bu tür araçların kullanımının örnekleri raporlarda, haberlerde, broşürlerde, konuşmada, film senaryolarında, ticari dergi makalelerinde, ürün bilgisinde ve teknik materyalde, çalışanlara yönelik hazırlanan basılı araçlarda, haber mektuplarında, ortak raporlarında ve hem dış gruplara hem de örgüt çalışanına yöneltilen idare iletişiminde bulunur. Açık yazım stili olan ses etkili bir iletişim unsuru olarak halkla ilişkiler çalışanı için olmazsa olmaz noktalardandır (Baskin ve Ark., 1997:19).

Konuşurken sesi karşıdaki kişiye veya konuşulan yere ve dinleyicilerin durumuna göre ayarlamak gerekmektedir. Konuşmanın akıcı olması ve hoşça gider bir ses tınısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bir konuşmacının, düşünce ve duygularını iyi aktarabilmek için uygun ve inandırıcı sözcükler seçmesi, doğru bir sese ve düzgün bir söyleyişe sahip olması (Yüksel, 1999b: 50) gerekmektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri ve uygulayıcıları da aynı şekilde dili kullanabilme, hitabet sanatı ve dinleme üzerinde durmalı ve karşısında bulunan insana da yaklaşımını ona göre belirlemelidir.

d. Haber verme

Uygun gazetelere, radyo ve televizyonlara, genel ve ticari yayın editörlerine bilgi ve haberlerin yayılması için sistemler kurmak ve bu gazetelerin ve diğer medyanın nasıl çalıştığı, yayınların özelleşme alanlarını ve editörlerin ilgisinin hangi konulara yoğunlaştığı

bilgisini gerektirir. (Rekabet, görevlerini kısıtlı yer ve zaman imkanlarıyla yerine getiren editör ve yayıncıların dikkati konusunda önemli bir yere sahiptir.) Bir halkla ilişkiler uygulayıcısının ifade ettiği gibi “Sen doğru zamanda, doğru medyanın doğru editörüne, doğru hikaye ile gitmek zorundasın”. Fikirler her ne kadar haber değeri ve diğer okur ilişkileri bazında kabul edilse de, haber medyası ile geliştirilecek olan karşılıklı saygı ve işbirliği ilişkileri hem halkla ilişkiler uygulayıcıları hem de haber alanında çalışan medya mensupları için yararlı olabilir (Baskin ve Ark., 1997:19).

Yazılı basında, televizyonda, radyoda ya da internette, medya mensuplarının doldurmaya ihtiyaç duydukları boşluklar bulunmaktadır. Bu sebeple sürekli fikirler üretmek durumundadırlar. Halkla ilişkiler, medyanın yer doldurma ihtiyacını karşılayan (Barry, 2003: 67) bir birim haline gelmektedir. Medya çalışanlarının ihtiyaç duydukları boşlukları halkla ilişkiler uygulayıcıları örgüt adına değerlendirerek iyi bir ortam elde edebilirler.

Haberciler ve medya çalışanları bilgi için ve iş çevrelerine ve diğer örgütlere ulaşmak için halkla ilişkiler uygulayıcılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ise hedef kitlelerine mesaj iletebilmek için medyaya dayanmaktadırlar. (Pavlik, 1987: 58-59). Medyayla kurulacak ilişkiler her zaman halkla ilişkiler programının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Kurulacak ilişkilerde, ancak doğru mesaj, doğru araçla doğru hedef kitleye iletildiğinde elde edilmekte (Oberman, 1995: 13) ve iletişim daha sağlıklı ve verimli gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, medyayla iyi ilişki içinde olabilmek için karşılıklı güven ve saygı temeline dayalı, doğru, dürüst ve haber niteliği taşıyan bilgilerin medyaya aktarılması ön planda olmalıdır. Halkla ilişkiler yöneticisinin medya mensuplarına, kendisinin ve çalıştığı örgütün güvenilirliğini ve saygınlığını sergilediği davranışlarla (Okay ve Okay, 2002: 22) ortaya koyması medya mensupları için önemlidir.

e. İletişim Ürünleri Oluşturma

Pek çok farklı türde yayın, özel rapor, filmler ve multimedya programları önemli iletişim biçimleridir. Bir halkla ilişkiler uzmanının sanat, tasarım, baskıcılık ve fotoğraf alanlarında uzman olmasına gerek yoktur. Fakat alt yapısında, bunların bilgisi ve akıllıca planlanması bilgisi olmalıdır (Baskin ve Ark., 1997:19).

Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulayıcısı, örgüt için gerekli iletişim ürünlerini oluşturmak işlevini yerine getirmek durumundadır. Örgüt ile hedef kitlesine yönelik olarak

pek çok araç kullanabilir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından, resimler, fotoğraflar, slayt gösterileri bir program içeriğinde ağırlıklı olarak kullanılan halkla ilişkiler araçlarıdır. Özellikle slayt gösterileri hedef kitle üzerinde etki yapmakta ve multivizyon diye adlandırılan ses ve görüntü karelerinin hedef kitleye aktarılmasını sağlayan sistem hayli etkili bir iletişim türü olarak (Kadıbeşegil, 1986: 112) değerlendirilmektedir.

f. Özel Etkinlikleri Organize Etme

Haber konferansları, kongreler, sergiler, özel gösteriler, yıllık kutlamalar, yarışmalar, ödül törenleri, turlar, özel toplantılar insanların dikkatini ve takdirini toplayan özel olaylardan sadece bazılarıdır. Bunlar dikkatlice planlamayı ve işbirliğini, detaylara özen göstermeyi, özel broşürler hazırlanmasını, reklamı ve duyurumu kapsamaktadır (Baskin ve Ark., 1997:19-20).

Bu tür etkinlikleri düzenleyen halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedefi, halka iletilmek istenilen konuların açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Belirli bir konuda görüşler ve değer yargıları bulunuyorsa, bu durumda anlaşmazlıkları yok etmek, sorunları çözmek ve konuyu açıklığa kavuşturmadır (Gürüz, 1993: 53). Örgütte çok yönlü iletişim sürecinin oluşturulması işlevini üstlenen halkla ilişkiler örgüt için öneme sahip olan çeşitli durumlarda fırsatları değerlendirmelidir.

Bu fırsatların değerlendirildiği durumlardan bazıları, açılışlar, yıldönümü kutlamaları ve uygulanan törenlerdir. Örgütler, açılış törenleriyle bir anlamda kendilerini hedef kitleye sunarlar. Bu tür etkinlikleri bir tanışma, kaynaşma aracı olarak gören halkla ilişkilerin; yöneticilerle, müşterilerle ve basınla iyi ilişkiler kurmaları önemlidir. Bu sayede de basın ve medya aracılığıyla kamuoyuna istenilen mesajın iletilmesi sağlanmış olabilir (Yazıcı, 1996: 38). Yıldönümü törenleri ise, bir örgütün ilk kez çalışmaya başladığı günün veya örgüt açısından önemli bir günün yıldönümlerinde yapılan törenlerdir (Çamdereli, 2000: 81). Ayrıca, açılış ve yıldönümü törenlerinde diğer halkla ilişkiler araçlarından da faydalanılmaktadır Örneğin; konferanslar, sergiler, film gösterileri düzenlenebilmekte ve konuyla ilgili olan yayınlar dağıtılabilmektedir. Bu yönden, açılış ve yıldönümü törenleri halkla ilişkiler alanında, bir örgütün güven ve prestij kazanmak için kullanabileceği önemli fırsatlar olarak görülmektedir. Bununla, örgüt hakkında yanlış ve olumsuz imaj varsa ortadan kaldırılarak, örgütün saygı kazanması ve tanınması sağlanmış olmaktadır (Tortop, 2006: 62).

g. Yüz Yüze İletişim Kurma

Halkla ilişkiler işi, sık sık yüz yüze iletişim kurma yeteneğine sahip olmayı; yüz yüze iletişim için uygun zemin bulmayı, diğerlerine karşı konuşmanın hazırlanmasını ve bu konuşmanın yapılmasını gerektirir. Kişilere ve gruplara etkili bir biçimde hitap eden insan, ifade özellikleri yazma ile sınırlı olan insanlara üstünlük kurmanın zevkini tadar (Baskin ve Ark., 1997:20).

Diğer insanlara konuşmasıyla üstünlük kuran halkla ilişkiler uygulayıcıları, karşısındaki kişiyle konuşurken ve o kişiye, örgüt adına gizlilik derecesi bulunan bilgiler dışında, istediği bilgiyi verirken dingin bir ses tonuyla hitap etmeli ve gereksiz tartışmalardan kaçınmalıdır. Halkla ilişkiler önemli unsurlardan sayılan konuşmalar, örgütün ilişki içinde olduğu bütün hedef kitlelere yönelik düzenlenecek etkinliklerde (yıldönümü kutlamaları, açılışlar, toplantılar, tören ve önemli günlerde) gerekli olabilir (Çamdereli, 2000: 73-74). Böylece, örgütlerde çalışanlarla resmi toplantılarda, yemekli olarak düzenlenen gecelerde, grup tartışmalarında konuşmalar yapılabildiği gibi, örgütün ilişki içinde olduğu kişi ve gruplarla da örgüte ilişkin faaliyetlerle ilgili olarak konuşmalar yapılabilir (Gürüz, 1993: 46).

İyi bir konuşmaya sahip olmanın yanında dinleme de halkla ilişkiler açısından önemlidir. İyi bir dinleyici olmayan halkla ilişkiler yöneticisi, karşısındakinin ne istediğini anlayamaz ve karşısındakine istediğini veremez. Bu sebeple, halkla ilişkiler yöneticisi iyi bir ikna gücüne sahip olmasının ötesinde, karşısındaki insanları iyi gözlemleyen, inceleyen ve gerekli geri dönüşümleri oluşturan sabırlı bir dinleyici olmalıdır (Oktay, 1993: 196).

h. Araştırma ve Değerlendirme

Bir halkla ilişkiler uygulayıcısının yerine getirdiği en önemli işlerden biri veri toplama işi, kişisel, raporlarla oluşan, kütüphane kaynaklarının gözden geçirilmesi ve resmi olmayan görüşmeler aracılığıyla oluşabilir. Bu aynı zamanda araştırma tekniklerinin kullanımını ve alanında özelleşmiş kuruluşların yaptığı kamuoyu araştırmalarını içerebilir. Bir program tamamlandıktan sonra halkla ilişkiler uygulayıcısı sonuçlar üzerinde çalışır ve programın planlanmasını, yerine getirilmesini ve etkinliğini değerlendirir. Her gün daha çok sayıdaki yönetici; halkla ilişkiler uygulayıcılarından araştırma ve değerlendirme talep etmektedir (Baskin ve Ark., 1997:20).

Değerlendirme, yapılan ve uygulanan programın etkilerinin ölçülmesi ve programın hedefine ulaşma derecesinin belirlenmesi ve sağlanan sonuçların yeni bir program için ilk

verileri elde etmesidir (Uysal, 1998: 99). Böyle bir değerlendirme neticesinde sağlanan bilgiler, örgütte uygulanan halkla ilişkiler çalışma planındaki eksiklik ve aksaklıkların giderilmesinde önemli bir rol oynar ve ayrıca daha sonra uygulanacak halkla ilişkiler çalışmalarına da ışık tutar ve yeni bir çalışmada destek görevi üstlenir (Özdönmez ve Ark., 1999: 17).

Halkla ilişkiler birimi tarafından değerlendirmede, doğru plan yapılıp yapılmadığı, amaçlara ne denli ulaşıldığı, hedef kitlelerle istenen iletişimin kurulup kurulmadığı, program aşamasının maliyetinin önceden belirlenen miktara uygun olup olmadığı gibi sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmaktadır. Değerlendirmede amaç, hedef kitlede ve medyada oluşan değişimleri gözlemek ve ölçümlemektir. Elde edilen geri bildirimle bağlı olarak aşamaları gözden geçirmek ve belirlenmiş hata ve eksikliklerden arındırarak devam ettirmektir (Bıçakçı, 2003: 124).

3. İnsan Kaynakları Birimi Ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Üstlenilen İşlevler Açısından Karşılaştırılması

Her iki birim de örgütte üstlendikleri işlevler açısından farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları birimi örgütün insan odaklı tüm işlevlerini yerine getirmekte ve insan odaklı bir anlayış sergilemektedir. İnsan kaynakları biriminin üstlendiği işlevleri örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının planlanması, işgörenin yapacağı işin analiz edilmesi, iş gereklerinin ayrıntılarıyla belirlenmesi, örgütün eksilen işgücünü takviye etmek için işgören bulunması ve bulunan adaylar arasından seçilmesi, örgüte kazandırılan işgörenin gerekli eğitimlerden geçirilerek işe alıştırılması, işgörenlerin örgüt içindeki iş ortamında gösterdikleri başarının ve içinde buldukları işin değerlendirilmesi, işe katkı sağlayan işgörene yönelik ücretlerin belirlenmesi ve sendikal ilişkilerde yapıcı bir rol oynanması, iş güvenliği ve işçi sağlığının ön planda tutulduğunun belirlenmesi, işgörene yönelik bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve özlük işlerinin takip edilmesi şeklinde sıralamak mümkündür.

Halkla ilişkiler birimi insan kaynaklarından farklı işlevlere sahiptir. Halkla ilişkiler örgütün iletişim odaklı tüm işlevlerini yerine getirmekte ve iletişim odaklı bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Halkla ilişkiler biriminin üstlendiği işlevleri, örgütte oluşan sorun ve fırsatların analiz edilmesini, etkinliklerin tavsiye edilmesini ve planlamasını ele alan programlama yapılması, örgüt ile ilgili kamularla ilişkiler kurulması ve kurulan ilişkilerin yürütülmesinin devam ettirilmesi, örgüt için önem taşıyan ve hedef kitleye hitap eden

rapor, kitapçık, ürün kataloğu, basın bülteni gibi dokümanların hazırlanıp yayımlanması, örgüt için çok önem taşıyan medya ile, karşılıklı saygı ve işbirliğine dayalı ilişkiler oluşturarak örgütsel haberlerinin duyurulmasının sağlanması, örgütün kendini ifade edebilmesi için çeşitli yayınlar, film, çoklu ortam programlar ve bunların kullanımlarının planlanmasının yapılmasıyla iletişim ürünlerinin oluşturulması, basın konferansları, sergiler ve özel gösteriler, yıldönümü kutlamalarının gerçekleştirilmesini içine alan özel etkinliklerinin organize edilmesi, yüzyüze iletişim becerilerin kullanılmasıyla insan insana iletişim kurma yeteneğinin sergilenmesi, program planının değerlendirilmesi ve uygulamanın etkililiğinin kontrol edilmesinin araştırma ve değerlendirme sürecinde ele alınması biçiminde sıralamak mümkündür.

E. Örgütsel Amaçlar

1. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli şekilde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlı olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar çalışan personelinin sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir fonksiyon (Sabuncuoğlu, 2000: 5) olarak değerlendirilmektedir. Bu fonksiyonların neticesinde insan kaynaklarına yüklenen sorumluluk bilinci en üst seviyeye çıkmaktadır. Bu sebeple, kaliteye en üst düzeyde ulaşmanın örgütteki insan kaynağının geliştirilip yöneltilmesine bağlı olduğu bilinciyle hareket eden insan kaynakları yönetimi, yönetimde insana değer vermek için uygun bir ortam oluşturulmasına aracı olma rolünü üstlenmek gereği duymaktadır (Açıkalın, 2000: 17).

Bir başka ifadeyle, insan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanların işlerini en verimli ve tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayarak, bunları örgüt başarısına uyumlu hale getirmektir. Örgüt yönetiminde, insana verilen değer arttıkça çalışanların verimi ve yapılan işlerin kalitesi artmaktadır (Yıldırım, 2000: 409). İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin örgüte yönelik yardımlarını en üst seviyeye çıkaracak biçimde geliştirip örgütle bütünleştirilmesini temel alan (Aytaç, 1997: 249) bir yönetim biçimi olarak ele alınmaktadır.

Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin çalışanların verimlilik ve etkinliğini sağlayabilmesi için şu iki temel amacı karşılamayı ilke edinmesi gerekmektedir (Kozak, 1999: 9):

-Örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak

-Örgütte görev yapan kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak

Bu iki amaca eklemeler yapmak gerekirse bunlar (Ivancevich ve Glueck, 1990: 2-3):

-Örgütün amaçlarına erişmesine yardımcı olmak

-Örgütte iyi eğitilmiş ve motivasyonu sağlanmış kişilerin yerleştirilmesini organize etmek

-Yerleştirilen işgörene iş tatmini sağlamak

-İş hayatının kalitesini yükselterek işgörenlerin örgütte çalışmayı arzulamalarını sağlamak

-İnsan kaynakları politikalarından işgörenlerin haberdar olmalarını sağlamak

-Ahlaki politika ve davranışların uygulanmasını sağlamak

-Birey, gruplar, örgüt ve örgüt içi karşılıklı avantaj oluşturacak değişiklikleri sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimi bu amaçlardan yalnızca birisine ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede görev yapan insanları bir üretim aracı olarak görecektir. Oysa amaçların her biri, insan kaynakları yönetimi için gereklidir. Bir bütün halinde ele alındığında insanı bir üretim aracı olarak değil örgütle bütünleşmiş olarak örgüt için hareket eden bir unsur olarak görmek gerekir.

2. Halkla İlişkiler Birimi

Halkla ilişkiler, her türlü örgütsel yapı içinde rahat bir şekilde uygulama alanı bulabilmektedir. Fakat halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğu ele alındığında asıl amacı; süreklilik, verimlilik, etkililik ve topluma hizmet gibi genel örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamak (Biber, 2003: 39) ve bu temel amaç doğrultusunda, halka örgüt hakkında inandırıcı ve güvenilir bilgiler vermek, hazırlanan çalışmalarla ilgili hedef kitleyi bilgilendirmektir. Bu sebeple, yapılan çalışmaların içeriğine uygun alınan

sonuçları denetlemekte ve hem örgüt personeline hem de iletişimde bulunduğu kişi ve gruplara yaptıkları faaliyetleri tanıtmaktadır (Gürüz, 1993: 32). Bir başka açıdan, halkla ilişkilerin amaçları örgüte iç ve dış çevresi arasında olumlu bir atmosfer oluşturmak ve devamlı iyi ilişkiler içinde bulunmak olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle halkla ilişkilerin amaçlarını maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Nazik ve Okur, 2000: 130-131):

-Halka örgüt ve yönetim ile ilgili bilgi vererek örgütün politikasını ve çalışmalarını benimsetmek, yönetime karşı halkta olumlu tutum ve davranışlar meydana getirmek

-İlgili kişi ve kuruluşlarla iletişim içinde olarak desteklerini kazanmak

-Hedef kitlelerden bilgi alarak daha sağlıklı ve devamlı ilişkiler kurarak çevreyle ilgili kararların etkinliğini artırmak

-Örgütün genel çevresine karşı sosyal sorumluluk üstlenmek

IPRA eğitim ve araştırma komitesi tarafından hazırlanan raporda Halkla ilişkilerin yukarıda belirtilen amaçlarına ek olarak (IPRA, 1987: 9-10):

-İleriye dönük olarak tahmin yapmak ve eğilimleri analiz etmek

-Kamuoyu, tutumları ve beklentileri yönelik olarak araştırma yapmak ve alınabilecek tedbirleri almak için yönetime tavsiyelerde bulunmak

-Doğru ve tam bilgi sahibi olabilmek için iki yönlü iletişim unsurlarını sürekli açık tutmak

-Örgüt içinde veya çevresinde oluşabilecek ihtilaflara çözüm getirmek ve yanlış anlamaların önüne geçmek

-Örgüt adına özel çıkarlarla kamu çıkarlarını uyuşturarak ortak hareket noktasında buluşturmak

-Endüstriyel ilişkiler noktasında örgüte yardımcı olmak ve örgüt lehine geliştirmek

-Örgüt adına verimli olabilecek elemanların istihdamını sağlamak ve elemanların örgüte sahip çıkmasını sağlayarak giriş çıkışları aza indirmek, böylelikle örgütte sürekliliği sağlamak

-Ürün veya hizmetlerin gelişimine katkıda bulunarak karlılığı maksimize etmeye çalışmak

-Örgüte uluslar arası ilişkilerde öncü olmak ve demokrasinin yürütülmesinde katkı sağlamak

-Örgütün kurumsal kimliğini geliştirmek ve hedef kitledeki oluşturulacak imaj çalışmalarına yardımcı olmak

3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Amaçlar Açısından Karşılaştırılması

Örgütsel amaçlar açısından iki birim karşılaştırıldığında, insan kaynakları birimi, örgüt için gerekli olan işgörenin etkin ve verimli çalışmasını, işgörenin işe girişten işten çıkışına kadar tüm ihtiyaç ve sorunlarıyla ilgilenilmesini, örgüte yetenekli ve eğitimli insan kazandırmasını, işgörenin örgüt için çalışmasının teşvik edilmesini, örgütün insan kaynakları politikalarının işgörenlere bildirilmesini ayrıca örgüt işgören bütünleşmesinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Yani, insan kaynakları birimi, örgütün işlerinin aksamaması için gerekli bir unsur olan işgücünün oluşturulmasını ve devamının sağlanmasını temel amaç olarak görmektedir.

Halkla ilişkiler birimi, hedef kitleye inanılır ve güvenilir veriler aktarılmasını, örgütün içinde bulunduğu durum ve yapacağı çalışmalarla ilgili hedef kitlenin bilgilendirilmesini, örgüt için oluşturulan olumlu havanın korunması veya oluşan olumsuz havanın olumluya çevrilmeye çalışılmasını, örgüt ve çevresiyle iyi ilişkiler içinde olunmasını, örgütün çevresine karşı sorumluluk bilinciyle hareket edilmesinin sağlanmasını, örgüt için ileriye dönük tahmin yürütülmesini, hedef kitleye yönelik araştırma yapılmasını, yapılan araştırma sonuçlarına göre örgüte tavsiyede bulunulmasını, iki yönlü iletişim kanallarının her zaman açık tutulmasını, örgütün kurumsal kimliği doğrultusunda oluşan imaj çalışmalarına destek olunmasını amaçlamaktadır. Yani, halkla ilişkiler birimi, örgütü ile hedef kitlesi arasında sürekli iletişim sağlanmasını ve örgütün bu iletişim aracılığıyla kendisini hedef kitlesine anlatmasını temel amaç olarak görmektedir.

F. Yönetsel İlkeler

1. İnsan Kaynakları Birimi

Örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine olanak vermekte olan ilkeler, örgütten örgüte farklılık göstermek ve zamana göre değişmekle birlikte insan kaynakları yönetimi alanında bazı ortak ilkeler ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 1998: 21). Bunların başlıcaları yeterlik (liyakat), kariyer, eşitlik, güvence, yansızlık, halef yetiştirme ilkeleri olarak nitelendirilmektedir.

a. Yeterlik (Liyakat) İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri arasında yer alan, yeterlik ilkesi, etkin ve verimli bir insan kaynakları sisteminin kurulmasına imkan tanıyan kural ve uygulamaların tamamını (Tutum, 1979: 19) kapsamaktadır. Örgütün insan kaynakları birimleri tarafından işe yönelik olarak işgörenlerin işi başarabilme yeteneklerine sahip olmalarını belirlemektedir

Bu sebeple, yeterlik (liyakat), görevi başarıyla yapabilme gücünü elinde tutmaktır. Yeterliğin temelinde bir 'hak etme' düşüncesi bulunmaktadır (Canman, 1995: 16). Görevi yerine getirebilmek için vazgeçilmez olan, yeterliğe ve bilgiye sahip olmaktır. Bu bağlamda, müşteriler ile bire bir ilişkiye giren çalışanların bilgi ve yeterliliğiyle birlikte örgütün sahip olduğu araştırma olanakları önemli hale gelmektedir (Öğüt, 2001: 220). Örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerdeki yeterlik durumları, işlerin düzenli olmasına ve zamanında yetişmesine imkan vermektedir. İşinde yeterli olmayan işgören yaptığı işi zevk alarak yapamamakta ve bu da iş verimine yansımaktadır. İşgörenin işinde yeterliğe ve bilgiye sahip olamaması hem işin zamanında yetişmemesine hem de işgörenin kendini iyi hissetmemesine neden olmaktadır.

Yeterlik ilkesinin uygulanabilmesi ve işlerlik kazanabilmesi için, güvenilir ve geçerli, nesnel bir insan kaynakları seçme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Öktem, 1991: 128). Bu sebeple, iyi işleyen bir insan kaynakları sistemi oluşturmak için, yeterlik ilkesinin uygulanabilirliğini sağlamak gerekmektedir. Bir örgütte, iyi işleyen bir insan kaynakları sisteminin başarı derecesi, yeterlik ilkesine göre şekillenmektedir (Aykaç, 1990: 108).

b. Kariyer İlkesi

Kariyer yönetiminde her bir süreçte çalışanın yaratıcılığına önem verilerek doyumlu ve huzurlu işgörenin varlığı ile olumlu insani ilişkilerin geliştirilmesi temel alınmaktadır. Örgüt, bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesini amaçlayarak gerçekleştirdiği kariyer yönetiminde etkinliğini oluşturmak için (Şimşek, 1999: 336-337):

-Kariyer planlamasında kapsanacak insan kaynağı belirlenmelidir. Kariyer yönetiminin boyutu olarak kariyer planlama örgütteki tüm işgörenleri içermelidir.

-Kariyer yörüngesi oluşturulmalıdır. Buldukları konumların işlevsel özellikleri belirlenmeli, uygulamada benzerlik gösteren işler bir araya toplanmalı ve bu işler arasında mantık açısıyla bağlar kurulmalıdır.

-Kariyer danışmanları atanmalıdır.

-Bireysel planlar geliştirilmelidir. Kariyer yörüngeleri meydana getirildikten ve işler bir araya toplandıktan sonra örgüt çalışanların bireysel planları hazırlanmalı ve geliştirilmelidir.

Kariyer yönetimi sürecinde işgörenlerin, kariyer amaçlarının, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için hangi fırsatlara ihtiyaç duyduğunun, bu fırsatlardan yararlanabilmesi için işgörenin ne gibi niteliklere sahip olduğunun ve örgütün kendisine verebileceği kariyer olanaklarının açık bir şekilde belirtilmesi zorunlu olmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 249). Kariyer, bir işgören için önemli bir özelliktir.

Günümüzde işgörenin kariyerindeki başarısını yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması, statü ve prestij kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli olmamaktadır. Bunlardan başka, çalışanlar yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek isteği duymaktadır. Ayrıca işgörenler, kendilerini ispatlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip sorumluluk üstlenerek üst seviyedeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinmelerini de çalışma hayatlarında tatmin etmek istemektedirler (Yalçın, 2002: 95). Kariyer ilkesi neticesinde işgörenlerin kendilerini yenilemeleri ve ihtiyaç duyulan eğitimin alınarak işte kullanılması gerekmektedir. Uygulanan bu süreçte kazanılan kariyerin ortaya çıkması örgüt çalışanına rahat hareket etme imkanı vermekte ve işgöreni örgüt adına işlerinde karar verme durumuna getirmektedir.

c. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik ilkesidir. Özellikle işe alma ve işte yükselme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, işgörenin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka değerlendirmelere yer verilmemelidir (Akyüz, 2001: 64) ki işgörenlerin örgüte güvenleri kaybolmamalıdır. İşgören, bu konularda taraflı davrandığını gördüğü örgüt hakkında olumlu izlenimler taşımayabilmekte, söz konusu bu durum da örgüte telafisi mümkün olmayan zararlar verebilmektedir.

Eşitlik ilkesi, genel anlamda hakların ve özgürlüklerin belirlenmesinde ve uygulamasında dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrılığı gözetilmeden hiçbir kimseye, aileye, gruba veya sınıfa ayrıcalık tanınmamasıdır (Tutum, 1979: 31). Bu ilkeye çalışanlar açısından bakıldığında ise, özellikle işe alım ve işte terfi süreçlerinde fırsat eşitliği tanınmalı, işgörenin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin

dışında ayrı bir kritere yer verilmemelidir. İşe almada örgüt içi veya dışı baskılara bakarak 'işe göre adam yerine adama göre iş' politikası uygulanırsa nesnellik ve eşitlik ilkesi gözardı edilmiş olmaktadır. Cezalandırmada ise suçla orantılı ve her işgörene karşı tarafsız davranılması (Sabuncuoğlu, 2000: 18-19), insan kaynakları birimlerinin bu konularda hassas olması ve bu hassasiyetin işgörenlerce bilinmesi örgüt çalışanları tarafından bu tutumun olumlu bulunmasına ve çalışma ortamına olumlu yansımaya sebep olmaktadır.

Örgüte bu denli yarar sağlayacak olan bu eşitliğin temin edilmesi ve belirlenmesi şu üç aşamada ele alınmaktadır (Yüksel, 1998: 24-25):

-Fırsat Eşitliği: Herkese aynı şansın tanınmasıdır. Fakat yasalar önünde herkesin eşit olarak kabul edildiği demokratik ülkelerde bile bunun mutlaka uygulanabildiği anlamına gelmemektedir. Çoğu zaman bazı çalışanların karşısına biçimsel olmayan engeller çıkmaktadır. İşlerin birçoğunda cinsiyet ayrımı yapılması buna örnek olarak verilmektedir.

-Yükselme Eşitliği: Örgütlerde bazı gruplara alt düzeydeki işler verilirken üst seviyedeki işlere yükselmeleri engellenmektedir. Örneğin, aile şirketlerinde aileden olmayanların ne kadar becerikli olurlarsa olsunlar aynı durumdaki bir aile bireyinin önüne geçmeleri oldukça zor görünmektedir.

-Paylaşma Eşitliği: Örgütün eşitlik konusunda yasal yargıların uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar takip etmesidir. Örneğin, bankalar tarafından işe alınmadan önce adayların bir kursa mecbur tutulması ve adayların belli bir kazanımdan sonra yarıştırmaları, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımını içine almaktadır.

Sonuç olarak, eşitlik ilkesinin insan kaynakları yönetimi tarafından uygulanması önem taşımaktadır. Fakat uygulanmasındaki eksiklikler işleri zorlaştırmakta ve işgörenlerin çalışma isteklerini ya da motivasyonlarını bozmaktadır. Onun için insan kaynaklarına büyük iş düşmekte ve eşitlik ilkesi eşit işe eşit ücret ve işe göre işgören şeklinde değerlendirilmelidir.

d. Güvence İlkesi

İşgörenin çalıştığı örgütten güvence istemesi doğal bir hak olmaktadır. Bütün çalışma hayatını örgüte aday bir birey, karşılığında hizmet güvenliği beklemekte; çok önemli bir hata işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak istemektedir. Her an işini kaybetme korkusu içinde yaşayan bir bireyden örgüt için verimli bir hizmet beklenmesi mümkün olmamaktadır. Bu

sebeple işgörene her çeşit kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı oluşturulmakta, geleceğine ekonomik ve sosyal açıdan güvenceyle bakabilmesi ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması için zemin hazırlanmaktadır. bu amaçla işgörene tanınan haklar ile üstlenilen sorumlulukları kapsayan el kitapçıkları dağıtılarak günlük çalışma ile geleceğe yönelik konularda umulacak güvenceyi bu kitapçıktan öğrenmeleri sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 19). İşgörenlerin iş ortamında görecekları güvenin; işgörenlerin çalışma isteklerine yansımaları beklenmektedir. Çalıştıkları örgütte edindikleri güven ortamı sayesinde daha rahat çalışmaları nedeniyle işten çıkarılma korkusu duymamakta, dolayısıyla, güven ortamı, işteki verimlerine de yansımaktadır. Bütün bunlar ise, işgörenin örgütü sahiplenmesine kadar uzanan bir güven sürecini beraberinde getirmektedir.

e. Yansızlık İlkesi

Genel olarak siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlayan yansızlık ilkesinde, örgüt yönetiminin siyasal iktidarlara bağımlılığı özellikle kamu kesiminde sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple kamu kesiminde çalışanlara siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına iştirak etme, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçlarla sızdırma vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmektedir. Yansızlık, yönetimin astlara karşı tutumu olarak da değerlendirilmektedir. Örgütlerdeki yöneticiler, çalışanların birer vatandaş olarak sahip oldukları siyasi düşünceler ya da kullandıkları oy nedeniyle taraf tutmamak durumundadırlar (Yüksel, 1998: 26-27). Burada örgüt yönetimleri için kişinin taşıdığı görüş ya da düşüncenin ne olduğu değil, örgüte yeni giren veya çalışmaya devam eden kişinin örgüt adına sağladığı değer önem taşımaktadır. Çünkü kişinin görüşü veya fikri örgütte çalışmasına ve verimli olmasına engel olmamaktadır.

f. Halef Yetiştirme İlkesi

Bu ilkeye göre her bir yönetici işini geçici veya devamlı olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Çok sıkı uyulmamasına rağmen etkili yönetimin temel anahtarlarından olan halef yetiştirme ilkesi doğrultusunda, bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde veya hastalandığında yöneticinin yerini alabilecek birisini bulmakta zorlanılmaktadır (Can ve Ark., 2001: 19). Böyle bir durumla karşılaşmadan; insan kaynakları birimleri tarafından, diğer bölümlerde işlerinde başarılı ve yönetici vasfına sahip olan insanların tespit edilmesinin üzerinde durulmalı, insan kaynakları birimi, bu insanları ihtiyaç duyulduğunda değerlendirmelidir. Aksi takdirde, ani karşılaşılan ölüm, iş değiştirme veya hastalık gibi

durumlarda yönetim boşluğu oluşması kaçınılmazdır. Dolayısıyla oluşabilecek boşluğun giderilmesi ve yönetimin yeniden sağlanması için hazırlanmış veya belirlenmiş kişiler iş başına getirilmelidir.

2. Halkla İlişkiler Birimi

Örgütlerin halkla ilişkiler çalışmalarından birçok beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler belli ilkeler doğrultusunda yerine getirilebilir. Halkla ilişkiler kavramının içindeki temel ilkeler halkla ilişkiler kavramının akılda net olarak ortaya çıkması için önem taşımaktadır. Bunlar (Göksel ve Ark, 1997: 115-116):

-Halkla ilişkiler, örgüt ile hedef kitleleri arasında karşılıklı ve sağlıklı bilgi alışverişinin bulunduğu bir iletişim sürecidir.

-Halkla ilişkiler çalışmalarının sağlıklı olabilmesi büyük oranda hedef kitle belirlemesinin titizlikle ve gerçekçi bir şekilde yapılmasıyla ilişkilidir.

-Halkla ilişkiler çalışmaları ile hedef kitleye gönderilen iletiler her zaman gerçekleri ifade etmelidir.

-Halkla ilişkiler bir uzmanlık işidir ve halkla ilişkiler adı altında yapılan her çalışma değerlendirildiğinde gerçek anlamda halkla ilişkiler değildir.

- Devamlı bir çalışma olan halkla ilişkilerin önemi örgüt çalışanlarının tamamı tarafından bilinmeli ve kabul edilmelidir.

-Halkla ilişkiler çalışmalarında yapılacak faaliyetler için doğru olarak dağıtılacak bir biçimde bütçe ayrılmalıdır.

-Halkla ilişkiler çalışmaları her zaman bilimsel temellere dayandırılarak yapılmalıdır.

Halkla ilişkilerin içinde yer alan ilkelere maddeler halinde değindikten sonra bu ilkeleri belirli başlıklar altında ayrıntılı olarak açıklamak yerinde olacaktır. Bunlar iki yönlü iletişim kurmak, sabırla çalışmak, sorumluluk, açıklık, dürüstlük ve inandırıcılık, devamlılık ve yinleme (Budak ve Budak, 1998: 195-200: İşçi, 1997: 99-102) ve örgüt imajıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 53-58). Sırasıyla maddeler halinde sıralamak gerekirse:

a. İki Yönlü İlişki Kurmak

İletişime dayalı bir süreç olarak ifade edilen halkla ilişkileri hakkıyla yerine getirebilmek için yeterli iletişim imkânlarından faydalanmak gerekmektedir. Yeterli sayı,

çeşit ve kalitede iletişim aracını elinde bulundurmayan bir halkla ilişkiler biriminden yapılacak çalışmalarda etkinlik ve verimlilik beklemek yanlış olacaktır (Budak ve Budak, 1998: 195). Halkla ilişkilerin elinde bulunması gereken olanaklar sayesinde, yapılacak çalışmalar hedef kitlelere bilgi aktarımıyla gerçekleştirilmektedir. Bütün bunları hedef kitlesine doğru ve direkt aktarabilmek için bulunması gereken araç ve gereçler hedef kitleyle iletişimin kurulabilmesini ve yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

Dolayısıyla, halkla ilişkiler çift yönlü, karşılıklı ilişkiyi gerekli kılmaktadır. Bir taraftan bilinçli bir halkla ilişkiler kampanyası ile hedef kitlesine gerekli ve yeterli bilgiler ileterek onun ilgi ve desteği kazanılırken, öte taraftan halkın kuruluşlardan beklentileri, istek ve tepkilerinin ne olduğu saptanmaya çalışılmalıdır. Toplum ve örgüt arasında meydana getirilen sağlıklı iletişim kanallarıyla iki tarafın birbirlerini tanıması ve etkileşmesi sağlanmaktadır. Sadece örgütün belirli politika ve uygulamalarını hedef kitleye tek yönlü iletmesi halkla ilişkiler değildir (Sabuncuoğlu, 2001: 53). Halkla ilişkiler olabilmesi için iki yönlü bir iletişim akımı olmalı ve iletilen mesaja karşılık geri bildirim sağlanmalıdır. O zaman yapılan çalışmaların ne derece başarılı olduğu ya da nerelerde yanlış yapıldığı ortaya çıkacak ve bu doğrultuda yapılan yanlışlığın düzeltilebilmesi için gerekli tedbirler alınabilecektir. Eğer çalışmaların başarılı olduğu iki yönlü iletişimle ortaya çıkarsa bu da halkla ilişkilerin daha yeni çalışma ve kampanyalarına adım atması için moral kaynağı olacaktır.

b. Sabırla Çalışmak

Barry, halkla ilişkilerin sabır işi olduğunu ifade etmek için şunları söylemektedir: Halkla ilişkiler ağaç dikmek gibidir; neticesini görmek zaman emek ve sabır istemektedir. Fakat bir kere bu fedakârlıkları yaparsanız büyür, kök salar, her yıl çiçek açar. Hemen her şeyde olduğu gibi ilk olarak altyapıyı hazırlamak gerekmektedir (2003: 60). Buradan hareketle, halkla ilişkilerde önemli olan sabırdır ve gerçekleştirilen faaliyetlerden elde edilmesi umulan yararların örgüte uzun soluklu yansımalarını beklemek gerekmektedir.

Çünkü bir günde, bir haftada saygının, sevginin ve nüfuzun kazanılmayacağı bir gerçektir. Güven oluşturmak ve dostluk kurmak zaman istemektedir. Sağlam bir halkla ilişkiler sağlam bir dostluğa benzetilmektedir. Sağlam dostluğun kazanılması nasıl zamana bağlı ise, iyi bir halkla ilişkilerin oluşturulması da zamana bağlı olarak sabırla çalışmanın bir sonucudur (Tortop, 1986: 140). Halkla ilişkilerde yapılan çalışmaların hemen sonucunu görmek çok zordur. Öyleyse daha iyi çalışmalar yapabilmek ve bu çalışmalarla halkı

bilgilendirmek, daha da önemlisi örgüt amaçlarına katkı sağlamak görevini üstlenen halkla ilişkiler, yapılan çalışmalarda alınacak tepkilerin zamana yayılmasıyla, sabırla işin neticesini almak için beklemelidir.

c. Sorumluluk

Halkla ilişkiler örgütte görev alan birkaç kişiyle sonuç alınacak bir faaliyet değildir. Örgütteki en üst düzey yöneticisinden en alt düzey çalışanına kadar herkes kendine düşen işleri en iyi biçimde yaparsa halkla ilişkiler hedeflerine ulaşabilir. Herkes yaptığının hesabını davranışlarına dayanarak ilk önce kendine vermelidir. Halkla ilişkilerin temeli, güler yüz ve tatlı dil olduğundan çalışanlar bu konuya dikkat etmelidir. İyi bir karşılama, sıcak bir tavır takınılması ve istenilen konularda yardımcı olunması iyi bir halkla ilişkiler çalışması olarak hedef kitleye örgütle ilgili olumlu imaj kazandırabilir (İşçi, 1997: 102). Görüldüğü gibi, halkla ilişkilerdeki sorumluluk anlayışı örgütün tüm çalışanlarını içine almaktadır. Halkla ilişkiler biriminin yaptığı halkla ilişkiler çalışması tüm örgütü ilgilendirdiği için sorumluluk tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşılmalı ve örgüte mal edilmelidir.

d. Açıklık

Demokratik çoğulcu yönetimler, kurum ve kuruluşların şeffaflığını göz önünde bulundurur. Çağdaş yönetim anlayışına göre önemli olan da açık yönetim anlayışıdır. Halkla ilişkiler çalışmalarında da açıklık ilkesi örgüt katında hedef kitesindeki güven duygusunu artıracak, pekiştirecek için önem taşımaktadır (Yatkın, 2003: 18). Örgüt ve hedef kitlesi arasında iki yönlü bir iletişim olacağı için halkla ilişkilerin açıklık ilkesinin önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Eğer açıklık ilkesi uygulanamazsa örgüt kendini hedef kitesine kapatırsa veya hedef kitle örgütten istediği gibi bilgi alamazsa hedef kitedeki güven duygusu yerini endişe ve kargaşaya bırakarak krize ortam hazırlayacaktır.

Bu bakımdan da, örgüt, hedef kitleleri açısından kapalı bir kutu olarak görülmemelidir. Halkla ilişkiler ilkelerinden olan açıklık ilkesi öyle bir uygulanmalıdır ki, örgüt 'camdan bir ev' (Sabuncuoğlu, 2001: 56) görünümünde hissedilmelidir. Öyleki, örgüte ait bilgilere hedef kitlenin ulaşması zor olmamalı aksine kolaylaştırılmalıdır. Böylelikle örgüte duyulan güven, daha da artarak devam edecektir. Neticede yapılan iş dürüstlük ve inandırıcılık ilkesiyle bağdaşmaktadır. Bu ilkenin harekete geçirilmesi örgüt imajının korunması ve olumlu hale getirilmesi için ise gerekli bir durum oluşturmaktadır.

e. Dürüstlük ve İnandırıcılık

Dürüstlük ilkesi ‘onurlu çalışma’, ‘doğruluk’ ve ‘güvenilirlik’ olarak ele alınabilir. Halkla ilişkiler çalışmalarının her aşamasında dürüst davranmak, araştırma ve değerlendirmede, mesajların ve programların hazırlanmasında, planların yürürlüğe konulmasında dürüstlükten ayrılmamak, başarı oranını artırmak için önemlidir (Asna, 1997: 245). Halkla ilişkiler tarafından halka ulaştırılacak bilgilerde örgüt yönetimi sadece ama sadece gerçekleri ortaya koymak durumundadır. Hedef kitlenin güven, sevgi ve destekleri, hedef kitleye karşı oluşturulacak samimi, dürüst ve açıklık ilkesiyle sağlanabilir (Yalçındağ, 1996: 14). Halkla ilişkilerde her zaman dürüst davranılmalı ve inandırıcı olunmalı, çeşitli çıkarlarla değil gerçeklerle hareket edilmelidir. Özellikle hedef kitleye yönelik davranış şekli böyle olmalıdır.

Halkla ilişkilerin temel ilkelerinden dürüstlikle beraber ele alınan inandırıcılık, mesajların iletilmesinde inandırıcı olabilmektir. Hedef kitleyi iyi bir şekilde araştırıp tanımış olmak inandırıcı olmanın esaslarından biridir. Ayrıca mesajı ileten kişinin veya kurumun güvenilir ve sempati duyulan bir kişiliğe ya da kimliğe sahip olması inandırıcılığı güçlendirilecek olgulardan biri (Onal, 2000a: 33) olarak ele alınmaktadır.

Sadece halkla ilişkiler yapacak kişinin veya örgütün inandırıcı olması yetmez, asıl önemli olan yapılan işin veya faaliyetin yararlı olduğuna ilk önce halkla ilişkiler yöneticilerinin veya birimlerinin içtenlikle inanmalarıdır. O zaman hedef kitleye kendini anlatabilmek ve yapılan çalışmalar hakkında bilgi vermek daha etkili bir şekilde yürütülecektir. Öyleyse gerek halkla ilişkiler çalışanları ve gerekse örgüt hem dürüstlük hem de inandırıcılık ilkelerine uygun hareket etmek durumundadır.

f. Devamlılık ve Yineleme

Halkla ilişkilerin olumlu netice vermesi için, önemli mesajların aralıklarla yinelenmesi gerekmektedir. Hedef kitleyi etkilemenin ve mesajları kalıcı olarak değerlendirmenin başka bir yolu yoktur. Bu yolla mesajlar, ulaşılacak hedef kitlenin hafızasına yerleştirilebilir. Yinelemelerin unutmayı azaltıp hatırlamayı kolaylaştırdığı psikolojiden bilinen bir kural olduğu ve bir defa duyulan mesaj unutulduğu için önemli görülen mesajlar belli aralıklarla yinelenmelidir. Fakat iyi netice almak için aynı tür mesajlardan uzak durmak gerekir (İşçi, 1997: 101). Aynı mesajların değil ama birbirini tamamlar nitelikteki mesajların yinelenmesi, halkla ilişkiler için akılda kalıcılığı sürekli kılmak açısından önem taşımaktadır.

Mesajların bir çok kez duyulması, anlama sırasında oluşacak şüpheleri ortadan kaldırabilir. Mesaj, çeşitli kanallarla benzer kalıplarda yayınlanacağı gibi, bir kanalda da çok kez tekrar edilmelidir. Bu tekrarlamalar neticesi, hedefe iletilen konunun çeşitli görüş sahiplerince tartışılması, anlaşılmayan kısımların da anlaşılması ve bunun neticesi olarak konunun akıllarda kalması sağlanmalıdır (Asna, 1997: 255). Böylelikle, halkla ilişkiler birimleri tarafından, tekrarlanan mesaj içerikleri örgütün, hedef kitlede olumlu izlenim oluşturmada öncelikli bir görev üstlenmelidir.

g. Örgüt İmajı Oluşturma

Örgüt imajı, insanların kafalarında çeşitli kuruluşlara ilişkin düşünsel resimlerin meydana gelmesi anlamını taşımaktadır. Bu resimler dolaylı ve dolaysız algılamalar ve deneyimler neticesinde meydana gelmektedir. Birçok kurum tanınmak için çeşitli sembol ve amblemler kullanmaktadır. Bu sembol ve amblemler vasıtasıyla örgütün hedef kitle üzerinde izlenimi de, halkla ilişkilerin en önemli ilkelerinden ve belki de amaçlarından birisi olan kamuoyunda örgüt adına olumlu bir imaj oluşturma ilkesi (Sabuncuoğlu, 2001: 57) olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple, olumlu imaj oluşturma olarak belirtilen, iyi yönlerin ortaya konulması kadar hataları kabul ederek düzeltme eğiliminde bulunulması (Uysal, 1998: 5) halkla ilişkilerin etkinliği içinde ele alınması gereken bir durumdur.

İmaj, hedef kitlelerin örgütler hakkında, görerek, duyarak ve çeşitli ilişkiler neticesinde edindikleri izlenimin yansımasıdır. Örgütün hedef kitlelerinde oluşturduğu imajın olumlu olması sebebiyle örgütün hedef kitle üzerinde itibari yükselecektir (Usman, 1986: 315-316). Karşılaşacağı olası sorunlarda ise bu olumlu imaj örgüt için bir can simidi olacaktır.

Bir örgüt, hayatta kalmak ve başarılı olmak için, var oluş nedeninin ne olduğunu bilmeli ve olabildiği kadar stratejik olarak dahil olduğu bütün grupları elde etmelidir. Bu düşünceyi, hem örgüt içinde hem de dışında açıkça ve etkili şekilde iletmek önemli bir gerekliliktir. Bu doğrultuda, benimsenen araçlar farklı olacaktır, ancak genel amaç, prestij elde etme; satın alma, yatırım, bağış, oy verme ya da katılım gibi arzulanan eylemlere önderlik etmek olacaktır. Bir örgütün kimliği kişinin ya da ülkenin birçok bileşeninden oluşmaktadır. Bunların hepsi herhangi bir zamanda ortaya çıkmaz. Bununla beraber, her örgütün kendi kimliği olduğundan yöneticilerin ve danışmanların benzer girişimlerde buldukları varsayılmaktadır. Üstelik, bu kimlik, söz konusu örgütü diğer örgütlerden ayırt etmekte doğal bir işleve sahip olması, kendi üyelerine kurumsal bir anlayış getirmesi

ve rekabetçi bir çevrede potansiyel kazanç sağlaması (Meech, 2002: 130) açısından ele alınmaktadır. Dolayısıyla ortaya konulan kimliği hedef kitleye anlatmak bilincine sahip olan halkla ilişkiler örgüt imajı oluşturma işine planlı, programlı olarak başlamakta ve neticesinde örgüte kimlik kazandırma çalışmalarını sürdürmektedir.

3. İnsan Kaynakları Birimi ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Yönetsel İlkeler Açısından Karşılaştırılması

Her iki birimi yönetsel ilkeler açısından karşılaştırdığımızda, insan kaynakları birimi, örgüt için etkili ve verim sağlayacak bir insan kaynağının yeteneğe sahip olmasının temin edilmesi, işgörenin kendini geliştirmek, yenilemek ve verilecek eğitimle daha iyi yerlere gelmesi için kariyer sahibi olmasının amaçlanması, örgütün işe aldığı ve sürekli çalışanına yönelik eşit davranılması bu sayede işgörenin örgüte duyduğu güvenin sarsılmaması için çalışılması, işi kaybetme korkusu taşıyan veya örgütteki geleceğiyle ilgili planlar kuramayan işgörenin, güvensizlik problemi yaşamaması ve bunu örgüte yansıtarak işinde verim düşüklüğüne sebep olmasının önüne geçilmesi, örgüt yöneticileri tarafından adam kayırma ve taraflı davranılması doğrultusunda işgörenlerin örgüte bakış açılarının değişmesi ve örgüte güvenmeyen işgörenler tarafından kendi düşünce ve fikirlerinin saklanma gereği duyulmasının önüne geçilmesi ve örgüt yönetici kademesinde bulunan kişilerin bir gün buldukları mevkileri ölüm veya ayrılma gibi durumlarda boşaltmalarına karşılık örgüt işlerinin aksamaması için yerlerini dolduracak haleflerin yetiştirilmesi ve bu doğrultuda işlerin aksamadan yürütülmesini ilke olarak benimserken halkla ilişkiler birimi örgütü bir başka açıdan desteklemektedir.

Bu doğrultuda halkla ilişkiler birimi, örgüt ve hedef kitlesi arasında iki yönlü iletişim kurmak için çeşitli araç ve gereçlerden yararlanılması, yapılacak çalışmalarda hemen netice beklemekten ziyade sabır göstererek uzun bir zamana faaliyetlerin yayılması ve belli fedakarlıkların yapılmasıyla bunların gerçekleşmesi, halkla ilişkiler çalışmalarının sadece birim tarafından değil bütün örgüt tarafından üstlenilmesinin hedeflenmesi, bu doğrultuda herkes tarafından bir katkı sağlanması, örgütün hedef kitlesine karşı açık bir politika izlenilmesi, hedef kitlenin örgütten istediği ve edinme ihtiyacı duyduğu bilgi ve haberlere hemen ulaşabilecek sistemin kurulması, böylelikle örgütün kapalı bir kutu olmadığı, açık-şeffaf bir politikaya sahip olduğunun hedef kitleye gösterilmesi ve hedef kitlenin güveninin kazanılması, dürüst davranılarak örgüt hakkında gerçekleri söylemekten kaçınılmaması ve inandırıcı mesajlarla bu durumun desteklenmesi, hedef kitlenin örgüte inanması ve kandırılmadığını düşünmesi dolayısıyla örgütün kazanımlarının çok olması,

hedef kitleye yönelik mesajların belirli aralıklarla tekrar sunulması ve yineleme yoluyla hafızalarda, verilen mesajların kalıcı olmasının sağlanması, hedef kitlede örgütün çeşitli simgeler yoluyla tanınması ve olumlu imaja sahip olması için gerekli çalışmaların yapılması ilkeleri doğrultusunda hareket etmektedir. İnsan kaynakları birimi ilkelerini işgörene yönelik belirlerken halkla ilişkiler birimi örgüt ve hedef kitle arasındaki köprü rolüyle ilkelerini belirlemektedir.

G. Görev Alanları

1. İnsan Kaynakları Birimi

İnsan kaynakları birimlerinin örgüt içindeki yerini ve görevlerini belirlemek, örgüt içindeki hareket alanını ortaya koymak demektir. Böylelikle, diğer birimlerle ve özellikle halkla ilişkilerle arasındaki çizgi belli olacaktır. Yukarıdaki literatürden yararlanılarak oluşturulan ve maddeler halinde belirtilen bu görevler insan kaynakları birimleri tarafından yapılmalıdır. Buradan hareketle, insan kaynakları birimi örgüt içindeki görev alanında;

-İnsan kaynakları planlaması yaparak örgüte nitelikli, bilinçli ve yeterli işgücü kazandırma yolunda yeterli istihdam oluşturmak

-Örgütte kaliteyi arttırmak ve insana verilen değer konusunda örgüt ile çalışanlar arasında köprü olmak

-Örgüt içinde çalışılacak koşulların belirlenmesinde etkili rol oynayarak verimli ve etkili olabilecek iş ortamı sağlamak

-Personel yönetimi içinde oluşan yapı ve işleyişe bakarak eksikleri yerine getirmek ve gerektiğinde kapsamını genişletmek

-Örgütte yapılacak işte, nelerin yapıldığını ortaya koyarak ve iş sorumluluklarını tanımlayarak işle ilgili tüm bilgilerle örgüt çalışanını bilgilendirerek çalışanın örgütte çalışmaya hazır hale gelmesine yardımcı olmak

-İş analizinin yanı sıra iş tanımı da yaparak işle ilgili çalışanda oluşabilecek sorularının önüne geçmek ve iş gereklerini belirleyerek iş için işgörenlerin gerekli deneyim, eğitim, beceri ve yetenek gibi vasıflara sahip olmalarını sağlamak

-Örgütte bulunan etkili işgücünün elden çıkarılmaması ve daha da ileriye götürülmesi için çalışanların iş ile ilgili çabalarının artırılmasını sağlayarak onlara kariyer geliştirme noktasında yol göstermek

-Çalışanların işteki başarı ve başarısızlığını takip ederek ve yaptığı işe uygun olup olmadığını belirleyerek örgütün çalışanından ne kadar verim aldığı ve örgüte katkısının ne kadar olduğunu ortaya koymak

-İş değerlendirmesi yaparak işlerin karşılaştırılması ve işlere ilişkin ücretlerin belirlenmesi ve çalışanlar arasında düzenlemeyi uygun yaparak çalışanların örgüte katkılarını sağlamak

-Her çalışanın çıkarını gözeterek aynı zamanda örgütün çıkarlarıyla da çakışmayacak belirli bir ücret politikası belirleme aşamasında birçok etkene dikkat etmek ve işin yapısına göre ücret düzenlemesi yapmayı üstlenmek

-Özlük işleri olarak ele alınan işe yeni başladığı andan itibaren sicil dosyasının oluşturulması, sicil numarasının verilmesi ve gerekli görüldüğünde atama veya başka bir işe giren çalışanla ilgili bilgilerin çalıştığı kuruma aktarılmasıyla ilgili işlemleri yürütmek, kademe ve derece artırımlarını takip etmek gibi etkinlikleri yapma görevini üstlenmektedir.

2. Halkla İlişkiler Birimi

Halka ilişkilerin örgüt içindeki yapılanması ve örgüt içinde hareket noktalarını iyi belirlemek için ve insan kaynakları birimiyle çatışmalarının önüne geçmek için örgütte yapacağı görevlerin belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin görev alanlarını belirlemede uygulanan yöntem halkla ilişkiler birimlerinin görev alanlarını belirlemek için de kullanılmıştır. Bu sebeple halkla ilişkiler örgüt için görev alanlarında;

-Örgüte yönelik olarak hedef kitleyi tanımlamak ve örgütü hedef kitleye tanıtmak

-Örgüt ile ilgili kamu ve hedef kitle arasında sürekli ve iki yönlü iletişime dayalı ve her zaman gerçeklerin belirtildiği çalışmaların değerlendirildiği bir süreci ortaya koymak

-Örgütün amaçlarına katkı sağlamak için devamlı ve uzun vadede etkili olacak faaliyetleri planlama yaparak belirlemek ve örgüt yönetimine sunmak

-Örgüt adına ileriye dönük planlama yapmak ve oluşan eğilimleri değerlendirmek

-Hedef kitleye yönelik sürekli araştırma ve değerlendirmelerde bulunarak örgüt yönetimince gerekli önlemlerin alınması veya yapılması gerekenler noktasında fikirlerini ortaya koymak

-Örgüt içinde ve çevresinde meydana gelebilecek sorunlara çözüm önerileri getirmek ve örgütün zarar görmesini önlemek

- Kurum kimliğini oluşturmaya yönelik çalışmalar yapmak
- Örgütün imaj çalışmalarına katkı sağlamak ve hedef kitlelerin destek ve güvenini kazanmak
- Örgüt adına hedef kitlesine ulaşmak ve etkinliklerini duyurmak amacıyla halkla ilişkiler araçlarını kullanmak
- Medya ile iyi ilişkiler içinde olarak örgütün ihtiyaç duyduğu haber ve bilgilerin yer almasını sağlamak ve aynı zamanda örgütün içine düşeceği olumsuz bir durumla ilgili medyadan destek almak
- Hedef kitlelerine yönelik konferans, sergi, gösteri, seminer, fuar, yarışma, açılış törenleri gibi çeşitli etkinlikleri organize etmek
- Çalışanlarla iletişim kurmak için kurum gazetesi, kültürel etkinlikler, turnuvalar, kutlamalar, ödüller, alıştıırma programlarının yanı sıra çalışanların ailelerinin düşünüldüğü etkinlikleri yapmak
- Örgütün dışı açılan penceresi olarak örgütü çeşitli ortamlarda temsil etmek
- Her konuda, özellikle sosyoloji, psikoloji, hukuk, edebiyat gibi konularda konuşabilecek kadar iyi bilgi sahibi olmak ve gerektiğinde bu bilgilerden örgüt adına yararlanmaktır.

III. İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNİN ÇATIŞMA ALANLARI VE EŞGÜDÜM

A. Çatışma Alanları

İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içindeki yapıları ortaya konulduğunda bunların görevlerinin ne olduğu konusunda sağlam bilgi sahibi olmak önemlidir. Böylece önemli görevlerin gözden kaçmaması ve görevlerin farklı birimlerce yinelenmemesi sağlama alınmış olacaktır (Gallagher, 2003: 35). Buradan hareketle, örgüt içinde yer alan insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin görevlerinin tam belirlenmesi gerekmektedir. Görevlerin dağılımı konusunda belirsizlik sürmekte bu da faaliyet alanında iki yaklaşımın çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu da yetkilerinin çakışmasına sebep olmaktadır.

Bu doğrultuda, çakışan yetki dağıtımlarının doğasını göstermek açısından alanda yapılan araştırmalara bakıldığında; Pr reporter dergisine gelen okuyucu mektuplarının

yüzde yetmiş, çalışan iletişiminin halkla ilişkiler departmanı tarafından yürütüldüğünü, sadece % 22'si ise çalışan ilişkilerinin insan kaynaklarının görev alanına girdiğini bildirmektedir. Elbette okuyucu mektubu yazarların çoğu halkla ilişkiler uygulayıcılarıdır. Buna karşın Wyatt şirketinin 2000 şirket üzerinde yaptığı ve öncelikli olarak insan kaynakları ve personel departmanları hakkında olan bir araştırmanın sonuçları ise oldukça farklı bir tablo çizmektedir. Cevap veren şirketlerin yarısından fazlası (% 53) çalışan iletişimini insan kaynaklarının altına verirken yalnız % 30'u halkla ilişkiler (Cutlip ve Ark., 1994: 73) çatısı altında değerlendirmektedir. Bu çalışmalarda verilen oransal bilgilerde de görüldüğü gibi halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri arasında çalışan iletişimin denetimi ve yönetilmesi görevinde bir çatışma söz konusudur. Bu çatışma temelinde ne bulunmaktadır? Burada önemli olan bu çatışmanın nedensel kökenine inebilmektir. Bu anlamda, Kazancı tarafından yapılan tespit konunun aydınlatılması açısından hayli önem taşımaktadır.

Kazancı'ya göre, halkla ilişkiler gibi insan kaynakları yaklaşımı da bireylerin gerek örgüt içinde gerekse örgüt çevresinde dışlanmalarını, ihmal edilmelerini önlemek için ve daha önceki yanlış uygulamalara bir tepki olarak doğmuştur. Daha doğrusu geleneksel yönetim anlayışı ve uygulamasına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu iki yaklaşım iç içe girmiş durumdadır. Aralarında çok yakın bağlantı bulunmaktadır. Her şeyden önce amaç açısından birbirlerine çok benzemekte kimi zaman aynı teknikleri kullanmakta ve en önemlisi aynı sorun ve aynı madde üzerinde çalışmaktadırlar. Günümüzde insan ilişkileri ile halkla ilişkilerin belirli uygulamalarını birbirinden ayırmak mümkün olmamaktadır. “İç halkla ilişkiler” olarak tanımlanan ve örgüt içinde halkla ilişkiler uygulamasının ağır basmasını isteyen yaklaşım ve bu yaklaşımın gereği olarak kullanılan teknikler bu iç içeliğin en açık delili olmaktadır. Kaldı ki, bu problem tamamıyla örgüt dışı ya da tümüyle örgüt içi olarak değerlendirilmemelidir. Örgütte meydana gelen herhangi bir problemin örgütün tüm eylem ve işlem çevresi ile yakın ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu iki yaklaşım birbirleriyle (1986: 58) çatışmaktadırlar. Bu iki yaklaşım arasındaki çatışma, yapılacak aktivitelerde birimlerin görevlerinin ortaya konulmasıyla ve nasıl yol izleyeceklerinin belirlenmesiyle aşılabılır.

Halkla ilişkiler ve insan kaynakları gibi görevler için planlama ve danışma birimleri oluşturulması ve planların yerine getirilmesinin uygulama birimlerine bırakılması sorunu... Bu şekilde bir oluşumla, hiç olmazsa iş sorumluluğu birbirinden tam olarak ayrılmış birimlere verilebilir; lakin planlama birimlerinin işlerinin karışıklık ve çifte sorumluluktan

sakınmayı oluşturacak şekilde açıkça ortaya koyması imkânı bulunup bulunmayacağı sorusunun cevaplanması gerekmektedir. Genelde, sorun bir taraftan uzmanlaşma ve dikkati bir konuda toplama gerekliliği ile diğer taraftan denetimi kolaylaştıracak bir yol olan kesin ayırım arasında bir uzlaştırma problemi olarak görülmektedir (Newman, 1985: 177). İki birim arasında sorunların adının konulması gereklidir.

Buradan hareketle, insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasında ortaya çıkan çatışmaların temelde ilgili olduğu alanlar şunlardır (Cutlip ve Ark., 1994: 72-73):

- Şirket küçülmeleri, birleşmeleri ve satın almalarında insan kaynaklarının personel konularıyla ilgili stratejik planlamadaki rolünün çalışanlarla ilişkiler alanı dışına taşımada taşmadığı

- Örgüt içi iletişim çabalarının ne ölçüde örgüt-çalışan ilişkisinin devamı niteliğinde olduğu

- Çalışanlar grubuna yönelik programlar daha çok halkla ilişkiler yaklaşımlarına mı yakın yoksa personel geleneğinden gelerek yeni insan kaynakları görevlerine geçen yaklaşıma mı daha yakın olup olmadığı sorusuna yanıt aranmalıdır. Çalışan iletişiminin denetimi ve yönetilmesi (çalışan ilişkilerinin tümü değil) bu iki görev alanının en sık çatıştığı konulardır. Halkla ilişkiler uygulamacıları ve insan kaynakları uzmanları, iç ilişkilerin dışa yansımalarının kaçınılmaz olduğunu fark ettiklerinde uzlaşma gerçekleşmektedir. Çalışan iletişiminde önemli olan örgüt içine yönelik olmasıdır.

Örgütteki halkla ilişkilerin örgüt içine yönelik rolü, örgüt yöneticileri için eskiden olduğundan daha büyük önem taşımaktadır. Gerçekten de yoğun rekabete sahip pazarlardaki örgütler çalışanlarını kendi kurum markalarının olduğu kadar ürün markalarının da elçileri olarak görmektedir. Ticari örgütler yanında grupların birçoğu hem iç bütünleşmelerini desteklemek hem de dış dünyaya üyeleri aracılığıyla birleşik bir mesaj verebilmek için halkla ilişkilere yönelmişlerdir (Moloney, 2000: 50). Bu anlamda, halkla ilişkiler birimi, örgütün dış çevresiyle olan iletişiminden sorumlu olduğu kadar, çalışanlarla iletişim ve ilişkilerden sorumludur. Böyle değerlendirildiğinde, halkla ilişkiler birimi için örgütün dış hedef kitlesi kadar iç hedef kitlesi yani çalışanları da önemli bir hedef kitle (Akıncı, 1997: 9) olarak karşımıza çıkmakta ve çalışan iletişimiyle ilgili kurum içi halkla ilişkilerin yerine getirmesi gereken birtakım görevler bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler birimlerinin çalışanlarla iletişimleriyle ilgili olarak sahip oldukları özel görevler şunlardır (Baskin ve Ark., 1997: 237):

- Örgüt amaçlarının fark edilmesini ve anlaşılmasını sağlamak
- Yönetim ve personel politikalarını yorumlamak
- Çalışanların bilgilenme ihtiyaçlarını karşılamak
- İki yönlü iletişim için kanallar sağlamak ve harekete geçirici görevi üstlenmek
- Çalışanların arzulanan tutumlarını ve verimlilik artışını teşvik etmek
- Tüm çalışanları örgütün genel halk nezdindeki elçileri haline getirmek

Bazılarına göre halkla ilişkiler ile insan kaynakları birimleri arasında başlamakta olan çatışma, tıpkı 1980'lerde ve 1990'ların başında halkla ilişkiler ile pazarlama arasında yaşanan "yer kavgası"na dönüşecektir. Alanlar birbirinden kesin sınırlarla ayrılmadığından sürtüşme (Cutlip ve Ark., 1994: 73) birçok alanda devam etmektedir. Halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri arasındaki açık bir ayrım yapılması, neticenin elde edilmesinden kimin sorumlu olduğunun tespitini kolaylaştırmaktadır. Lakin iki birimin işinin birbirleriyle iç içe olduğu durumlarda sorumluluğun kimde olduğunu belirlemek daha güçleşmektedir. Halkla ilişkiler birimi kurulmasında karşılaşılan en önemli güçlüklerden biri, önemsiz görünen tanıtma işleri dışında, halkla ilişkilerin diğer işlerden ayrılamamasıdır (Newman, 1985: 177). Karşılaşılan güçlükler sebebiyle insan kaynakları birimleriyle yapılacak görevlerde sorumluluk noktasında karmaşa olmaktadır.

Birçok alan arasında potansiyel ortak alan olarak belirlenen çatışma bölgeleri bulunmaktadır. Bunlar (Gregory, 2001: 50) :

-Örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi: İnsan kaynakları bölümü, şirket birleşmeleri, işten çıkarmalar, satın almalar ve örgütlenmede yeni düzenlemelerle ilgili sözleşme ve taahhütlerde birinci elden rol oynamaktadır. Çalışanlarla ve tüm ilgililerle nasıl iletişim kurulacağı gibi iletişim konuları normalde bir halkla ilişkiler uzmanlığı gerektirmektedir.

-İç iletişim: Çalışanlarla iletişimin yönetimi konusu ile şu anda insan kaynaklarının haklı iletişim denetiminde bulunan alan, halkla ilişkilerin de hak iddia ettiği tartışmalı alanlardır.

-Topluluklarla ilişkiler: İç topluluk olarak örgüt içinde yerleşen çalışanları içine alır ve de potansiyel çalışanlarla ilgilidir ve iletişim sorumluluğunun yeniden dikkatle değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Bir başka hak iddia edilen alan olan motivasyon ve ödüllendirme aşaması (Üzün, 2000: 106) halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin çatışma alanlarındandır. Örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarında yer alan motivasyon süreci ve ödüllendirme işgörene yönelik olarak yapılan performansı artırıcı bir unsurdur. Aynı şekilde insan kaynaklarının temeli insan ve örgütteki işgören olduğuna göre işgörenin işine sahip çıkması, örgütü benimsemesi ve örgütün içinde bir unsurmuş gibi davranması da insan kaynaklarının işlevleri arasında yer almaktadır. Bunun yanında insanların gayretlerinin örgütsel hedeflere yöneltilmesini sağlamak için insan kaynakları yöneticileri onlara ne yapmaları gerektiği konusunda yol göstermekte, işi ne kadar iyi yaptıklarını değerlendirmekte ve duruma göre onları cezalandırmakta veya ödüllendirmektedir (McGregor, 1970: 59).

Yapılan tüm bu açıklamalar da dikkate alınarak insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasındaki çatışma konularını maddeler halinde özetlersek;

- Çalışan iletişiminin denetimi ve yönetimi
- Çalışanlar arasında köprü olma
- Çalışanların motive edilmesi
- Sendikalar noktası (endüstriyel ilişkiler) toplu pazarlık

B. Çatışmanın Önlenmesi ve Eşgüdüm

İnsan ögesinde kaliteyi yakalamak ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve iş yaşamında etkin bir rol oynayabilmek, özellikle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin en yeni bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda, birçok örgüt insan kaynakları kavramının çalışanların üretkenliği ve neticede tüm örgütün verimliliği üzerindeki etkisini kabullenerek en değerli öz varlığı olana insana geri dönecektir. Bu noktada da insan kaynakları birimi ve uygulamalarına ve bir o kadar da halkla ilişkiler birimi ve uygulamalarına yeterli şekilde önem verilmesi (Akıncı, 1997: 10) gerekliliği ortaya çıkacaktır. İfadeler göstermektedir ki, örgüt içinde insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin yeri ve önemi farklıdır. Bir örgütün parçaları oldukları için gerektiğinde örgüt amaçları doğrultusunda bir araya gelerek hareket etmek ve etkinlikleri birlikte üstlenmek göreviyle karşılaşabilirler.

Bununla birlikte çalışan ilişkilerinin yönetimi halkla ilişkiler ve insan kaynakları arasında yakın bir iş birliği ve yardımlaşmayı gerektirmektedir. Örneğin Alcoa'da çalışan

iletişiminin başarılı bir şekilde yönetilmesi her iki departmanın ortaklık içinde çalışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ne var ki diğer bazı örgütlerde; toplum ilişkileri, medya ilişkileri ve diğer stratejik iletişim görevleri gibi bazı çalışan iletişimi görevlerinin ve çeşitli halkla ilişkiler rollerinin insan kaynaklarına verilmesiyle çatışma yoğunlaşmaktadır. Bazı durumlarda üst düzey halkla ilişkiler yetkilileri, yeniden yapılanmalar sırasında departmanlarının insan kaynakları hizmetine verilmesi sonucunda istifa etmişlerdir (Cutlip ve Ark, 1994: 73).

İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasındaki çatışmanın engellenmesi için öneriler sunan İşçi'ye göre, personelle insan kaynakları birimleri ilgilendiğinden, bu konuda yetki tartışması ve çatışması olmaması için yetki alanlarının kesin çizgilerle ayrılması gerekmektedir. Örneğin, halkla ilişkiler sadece tanıtma faaliyetlerini yaparken, personel alımı, eğitimi ve seçimi işiyle ilgilenmemelidir. Çalışanlar arasında işbirliği ve organizasyonu geliştirecek gruplaşmaların önlenmesi halkla ilişkilerin görev alanına girmektedir. İç hedef kitle konusunda başarılı olabilmek için telefon haberleşmesi, eğlence ve moral toplantıları kurum içi süreli yayınlar, bilimsel toplantılar, üst yöneticilerin bölüm ziyaretleri, sergiler, panolar, aile arası ziyaretler gibi faaliyetler (1997: 12) halkla ilişkilerin alanında olduğundan bu birim tarafından yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri beraber planlama yaparak motivasyon ve ödüllendirme sistemlerini yeniden değerlendirmeli, uygunluğu tartışmaya açmalı ve çalışanlar arasında nasıl karşılandığını gözlemlemelidir. Çünkü motivasyon hem çalışan hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır (Üzün, 2000: 106).

Bu doğrultuda insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin ortak hareket noktalarını maddeler halinde belirtmek gerekirse aşağıdaki sıralama karşımıza çıkmaktadır;

- Başarı değerlemesinde terfi ve ödüllendirme
- Ücretle ilgili kararlar
- İşgörenlerin işten çıkarılması
- İş güvenliği ve işçi sağlığı
- Ürün ve hizmetler hakkında bilgi alma çabaları

Şimdiye kadar olan teorik bölümlerden hareket ederek edinilen bilgiler doğrultusunda bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, hem insan kaynakları birimi hem de halkla ilişkiler biriminin görev alanlarına, çatıştıkları ve ortak hareket ettikleri noktalara

yer verilmiştir. Örgütlerde halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin görevlerinin bu model doğrultusunda belirlenmesiyle daha işlevsel hareket edecekleri ve daha rahat çalışacakları vurgulanmaktadır. Ayrıca üçüncü bölümde bu model sınanacak ve uygulamada farklılıkların oluşup oluşmadığı açıkça belirlenmeye çalışılacaktır. Dolayısıyla, insan kaynakları birimleri ve halkla ilişkiler birimlerinin görev dağılımları ve bu görev dağılımlarında çatıştıkları ve ortak hareket ettikleri noktalara ilişkin aşağıdaki bilgileri ortaya koymak mümkündür:

İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ		HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİ
<p style="text-align: center;">Görev Alanları</p> <ul style="list-style-type: none"> -İnsan kaynakları planlamasını hazırlama -İş analizini yapma -İş tanımlamasını yapma -İş gereklerini belirleme -İşgören bulma ve seçme konusunda örgüte katkı sağlama -İşgören eğitimini üstlenerek örgüte kalifiye eleman kazandırma -Kariyer geliştirme için imkan ve koşulları sağlama -İş değerlemesinde etkili olma -Sendikalar ve endüstriyel ilişkiler -Bilgi sistemlerini kullanarak daha etkin olma -Özlük işlerini takip etme 	<p style="text-align: center;">Çatıştıkları Alanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Çalışanların motive edilmesi -Çalışan iletişiminin denetimi ve yönetilmesi -Çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma -Sendikalar ve endüstriyel ilişkiler <p style="text-align: center;">Ortak Hareket Alanları</p> <ul style="list-style-type: none"> -Başarı (Performans) değerlemesi -Ürün ve hizmetle ilgili bilgi alma çabaları -Ücretle ilgili kararlar verme -İşgörenlerin işten çıkarılması -İş güvenliği ve işçi sağlığı 	<p style="text-align: center;">Görev Alanları</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hedef kitleyi belirleme -Örgütle hedef kitle arasında iki yönlü iletişim kurma -Örgüt imajı oluşturma -Kurumsal kimlik çalışmaları yapma -İleri dönük planlama yapma -Örgütün yaptığı faaliyetler hakkında kamuyu bilgilendirme -Örgüt içi ve çevresinde ortaya çıkan anlaşmazlıklara çözüm sunma -Çalışanların motive edilmesi -Çalışan iletişiminin denetimi ve yönetilmesi -Hedef kitle eğilimleri ve beklentileriyle ilgili araştırma yapmak ve örgüte tavsiyede bulunma -Medyayla iletişim kurma -Rapor, kitapçık, ürün kataloğu, basın bülteni gibi yazım ve yayımlarının hazırlanması -Etkinlikleri organize etme -Çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma -Gazeteler, dergiler, filmler gibi iletişim ortamı oluşturma ve bunların kullanımını planlama -Örgüt adına sözcülük yapma ve dışarıda örgütü temsil etme

Şekil 14: Görev Alanları İtibariyle İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimlerinin Karşılaştırılması Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMLERİNİN KARŞILIKLI OLARAK İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Teorik bölümlerde ele alınan bilgileri test etmek ve bu bilgiler çerçevesinde literatürde yer alan tartışmaların, sınıflandırmaların ve görev dağılımlarının uygulamada örgütlerde ne düzeyde geçerli olduğunu ortaya koymak amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması 28 Mart ile 13 Kasım 2006 tarihleri arasında, İSO (İstanbul Sanayi Odası)nun internet adresinden elde edilen 2004 yılı verileri doğrultusunda Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada İSO'nun listesinde yer alan kuruluşların seçilmesinin nedeni, Türkiye'de başarılı kuruluşlar listesini düzenli olarak belirleyen kuruluşların başında İSO'nun geliyor olmasıdır. İlk 500 büyük sanayi kuruluşunun temel alınmasının nedeni ise insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin ayrı ayrı daha çok büyük kuruluşlarda örgütlenmesidir.

Google arama motorundan söz konusu kuruluşların internet ve e-mail adreslerine ulaşılarak, bu adreslere, yapılacak alan araştırmasının bilimsel bir mahiyet taşıyan doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmekte olduğu ve kurum, birim ve kişi kimliklerinin kesinlikle gizli tutulacağı garantisini verilmesi araştırmayı yapan tarafından taahhüt edilmesine rağmen bu 500 büyük sanayi kuruluşundan yalnızca 38'i olumlu cevap vermiş, diğer kurumlar ise gizlilik politikaları başta olmak üzere çeşitli gerekçelerle bu tip bir ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Söz konusu bu 38 kuruluşun tamamından geri dönüşüm sağlanarak hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerine yönelik olarak toplamda 76 anket formu sahaya uygulanmış ve analizler bu sayı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılmayı kabul eden kuruluşlara 92 sorudan oluşan anket formları gerek e-mail yoluyla ve gerekse faks yolu kullanılarak gönderilmiş, bu anket formlarının kuruluşun insan kaynakları birimi ve halkla ilişkiler birimi tarafından doldurulması istenmiştir. Anket formlarının bu birimlerce doldurularak araştırmacıya ulaştırılması için yeterli süre verilerek, formların itinalı bir şekilde doldurulmasına özen gösterilmiştir. Anketler doldurulduktan sonra kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS istatistik programında gerekli değerlendirmeler yapılmıştır.

Alan araştırmasıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Halkla ilişkiler ve insan kaynakları anlamında kurumlarda gerçekleştirilmekte olan görevlerin sıklık derecesi nedir?

- Hangi görevleri halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri gerçekleştirmekle yükümlüdür?

- Halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri arasında görev alanı itibariyle bir çatışma var mıdır?

- Varsa bu çatışma, hangi görevlerin yürütülmesinde ortaya çıkmakta, hangi birim lehine sonuçlanmakta ve kuruma ne düzeyde bir etkide bulunmaktadır?

- Kurumların örgüt şemasında halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri nereye bağlıdır ve nereye bağlı olmalıdır?

- Kurumlarda halkla ilişkiler ve insan kaynakları faaliyetlerini yürüten birimler hangi isim altında faaliyet göstermektedir?

- Gerek insan kaynakları, gerekse halkla ilişkiler çalışmalarının yürütülmesinde üst yönetimden yeterli destek alınmakta mıdır?

- Kurumların halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde çalışan kişiler, mezun olunan bölüme göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

- Kurumların halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde çalışan kişiler, yapmakla yükümlü olunan görevlere göre nasıl bir dağılım sergilemektedirler?

Bu araştırma soruları doğrultusunda, araştırmada kullanılan anket dört ana bölümden oluşan bir özellik göstermektedir. Bu bölümler, halkla ilişkiler ve insan kaynakları anlamında kurumlarda gerçekleştirilmekte olan görevlerin sıklık derecesinden, bu görevleri hangi birim ya da birimlerin gerçekleştirmekle yükümlü olduğundan, bu görevleri yerine getiren birimler arasında çatışma olup olmadığından ve araştırmaya katılanların genel özelliklerinden meydana gelmektedir.

Anket formunun kurumlarda gerçekleştirilmekte olan görevlerin sıklık derecesiyle ilgili bölümü; halkla ilişkiler, insan kaynakları ve ortak yapılan görevleri yansıtan 36 sorudan oluşmaktadır. Soru formunun görevleri yapmakla yükümlü olan birim ya da birimlere ilişkin bölümünde, ilk bölümde yer alan 36 sorunun aynısı kullanılarak, bu görevlerin hangi birim ya da birimler tarafından gerçekleştirilmekte olduğu sorulmuştur. Anketin üçüncü bölümünde ise görevleri yerine getiren birimler arasında görev alanı itibariyle çatışma olup olmadığı, eğer varsa hangi birim lehine sonuçlandığı ve söz konusu

bu çatışmanın kurumu ne düzeyde etkilediği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Anketin dördüncü bölümünü oluşturan ve katılanların genel özelliklerinin belirlenmesi için; kurumun örgüt şemasında halkla ilişkiler birimi ve insan kaynakları biriminin bağlı olduğu yer ve bağlı olması gereken yer, kurumda halkla ilişkiler ve insan kaynakları faaliyetlerini yürüten birimlerin adları, çalışmalarını yürütürken üst yönetimden ne düzeyde yeterli destek alındığı, kurumda toplam çalışan sayısı, görüşülen kişinin bağlı olduğu kurumun türü, birimi, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, mezun olduğu fakülte veya yüksekokul, mezun olduğu bölüm ve kurumda görev yaptığı süre sorulmuştur.

Verilerin değerlendirilmesinde faktör analizi ve çapraz tablolar kullanılmıştır. Birimlerce yapılan görevlerle ilgili değişkenleri sınıflandırmak ve ikinci bölümde ele alınan görev alanlarıyla ilgili sınıflamanın ne derece geçerli olduğunu test etmek amacıyla faktör analizi, hangi görevlerin hangi birimin faaliyet alanı içerisinde yer aldığını belirlemek için ise çapraz tablolar kullanılmıştır.

Faktör analizi toplam 35 madde üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu maddeler teorik bölümlerde ele alınan, halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri tarafından üstlenilen görevlere göre hazırlanmıştır. Teorik bölümlerde ifade edilen söz konusu bu görevler halkla ilişkiler görevleri, insan kaynakları görevleri ve ortak görevler olarak sınıflandırılmıştır. Bu görevlerle ilgili birçok değişken soru biçimine dönüştürülmüştür. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır.

Halkla ilişkiler görevlerinin göstergeleri olarak anket formunda toplam 13 madde yer almıştır. Bunlar:

- Etkinlikleri Organize Etme
- Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme
- İleriye Dönük Planlama Yapma
- Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi
- Hedef Kitle Belirleme
- Örgüt İmajının Oluşturulması
- Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması
- Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması
- Sponsorluğa Karar Verme
- Kurumsal Kimlik Çalışmaları
- Medya ile İletişim Kurulması

- Kuruluş Gezisi Düzenleme
- Dışarıda Örgütü Temsil Etme

İnsan kaynakları görevlerinin göstergeleri olarak anket formunda toplam 14 madde yer almıştır. Bunlar:

- İşgören Eğitimi
- Performans Değerlendirme
- İş Değerlendirmesi
- İşgören Bulma ve Seçme
- İş Tanımları ve İş Gerekleri
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi
- Kariyer Geliştirme
- Ücretle İlgili Kararlar
- Özlük İşlerini Takip Etme
- İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı
- İşgörenlerin İşten Çıkarılması
- Bilgi Sistemleri
- Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler

Ortak görevlerin göstergeleri olarak anket formunda toplam 8 madde yer almıştır.

Bunlar:

- Çalışanların Motive Edilmesi
- Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi
- Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma
- Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma
- Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Alma Çalışmaları
- Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi
- Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme
- Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak

Yukarıda sıralanan toplam 35 madde faktör analizine tabi tutulmuş olup, faktör analizi ana bileşenler yöntemiyle yapılmış ve değerlendirmede varimax rotation'lu tablo dikkate alınmıştır.

II. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ

A. Sosyo-Demografik Özellikleri

1. Cinsiyet

Aşağıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılanların %51,3'ü erkek, %48,7'si bayandır. Buradan da anlaşılacağı üzere araştırma cinsiyete göre dengeli bir dağılım sergilemektedir.

Tablo 1: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Erkek	39	51,3	51,3	51,3
Bayan	37	48,7	48,7	100,0
TOPLAM	76	100,0	100,0	

2. Yaş Durumu

Yaş durumu itibariyle deneklere bakıldığında; 25-29 yaş arasında olanların oranı %18,4, 30-34 yaş arasında olanların oranı %34,2, 35-39 yaş arasında olanların oranı %18,4, 40-44 yaş arasında olanların oranı %9,2, 45-49 yaş arasında olanların oranı %10,5, 50-54 yaş arasında olanların oranı %3,9 ve 55 yaş ve üzeri olanların oranı %2,6'dır. Deneklerin %2,6'sı ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Bu veriler doğrultusunda kurumların halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde görev yapan kişilerin daha çok, genç ve orta yaş grubu insanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2: Deneklerin Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
25-29 Yaş Arası	14	18,4	18,9	18,9
30-34 Yaş Arası	26	34,2	35,1	54,1
35-39 Yaş Arası	14	18,4	18,9	73,0
40-44 Yaş Arası	7	9,2	9,5	82,4
45-49 Yaş Arası	8	10,5	10,8	93,2
50-54 Yaş Arası	3	3,9	4,1	97,3
55 Yaş ve Üzeri	2	2,6	2,7	100,0
Toplam	74	97,4	100,0	
Missing Cevapsız	2	2,6		
TOPLAM	76	100,0		

3. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılanlar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; lise mezunlarının oranı %3,9, üniversite mezunlarının oranı %75 ve yüksek lisans mezunlarının oranı ise %19,7'dir. Bu soruya cevap vermeyenler ise deneklerin %1,3'lük bir dilimini

oluşturmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kurumların insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinde görev yapan kişilerin çoğunluğu üniversite mezunudur. Yani kademelerde görev üstlenen kişilerin eğitim seviyesi yüksektir.

Tablo 3: Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Lise	3	3,9	4,0	4,0
Üniversite	57	75,0	76,0	80,0
Yüksek Lisans	15	19,7	20,0	100,0
Toplam	75	98,7	100,0	
Missing Cevapsız	1	1,3		
TOPLAM	76	100,0		

4. Mezun Olunan Fakülte veya Yüksekokul

Denekler, mezun olunan fakülte veya yüksek okul bakımından bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda %31,6'lık bir oranla İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları birinci sırayı alırken, %17,1'lik bir dilimle ikinci sırayı İletişim Fakültesi Mezunları almakta, Mühendislik Fakültesi Mezunları ise %10,5'lik bir oranla üçüncü sırada yer almaktadır. Bunları ise sırayla %9,2 ile Sosyal Bilimler Enstitüsü Mezunları, %6,6 ile Açık Öğretim Fakültesi Mezunları, %2,6 ile Basın Yayın Yüksek Okulu Mezunları takip ederken; Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Mezunları, Fen Fakültesi Mezunları, İşletme ve Ekonomi Fakültesi Mezunları, Fen Edebiyat Fakültesi Mezunları, Eczacılık Fakültesi Mezunları, Güzel Sanatlar Fakültesi Mezunları, Hukuk Fakültesi Mezunları ve Eğitim Fakültesi Mezunları %1,3'lük bir oranla aynı düzeyde bir dağılım sergilemektedir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların %11,8'i bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Buradan kurumların halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde görev yapan kişilerin çoğunlukla kendi alanlarıyla ilgili bir eğitim aldıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4: Deneklerin Mezun Olduğu Fakülte veya Yüksekokula Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	24	31,6	35,8	35,8
Basın Yayın Yüksek Okulu	2	2,6	3,0	38,8
Mühendislik Fakültesi	8	10,5	11,9	50,7
Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu	1	1,3	1,5	52,2
Fen Fakültesi	1	1,3	1,5	53,7
İşletme ve Ekonomi Fakültesi	1	1,3	1,5	55,2
Açık Öğretim Fakültesi	5	6,6	7,5	62,7
Sosyal Bilimler Enstitüsü	7	9,2	10,4	73,1
Fen Edebiyat Fakültesi	1	1,3	1,5	74,6
İletişim Fakültesi	13	17,1	19,4	94,0
Eczacılık Fakültesi	1	1,3	1,5	95,5
Güzel Sanatlar Fakültesi	1	1,3	1,5	97,0
Hukuk Fakültesi	1	1,3	1,5	98,5
Eğitim Fakültesi	1	1,3	1,5	100,0
Toplam	67	88,2	100,0	
Missing Cevapsız	9	11,8		
TOPLAM	76	100,0		

5. Mezun Olunan Bölüm

Aşağıdaki tablo incelendiğinde %39,5'lik bir oranla insan kaynakları ile ilgili bölüm mezunu olanlar ilk sırayı alırken, %26,3'lük bir oranla diğer bölüm mezunları ikinci sırayı ve %17,1 ile halkla ilişkiler ile ilgili bölüm mezunları üçüncü sırayı almaktadır. Bu soruyu cevapsız bırakanlar ise araştırmaya katılanların %17,1'lik bir dilimini oluşturmaktadır. Bu veriler doğrultusunda, insan kaynakları ile ilgili bir bölümden mezun olanlarla halkla ilişkiler ile ilgili bir bölümünden mezun olanların toplam oranı %56,6 gibi yüksek sayılabilecek bir orana sahipken, %26,3'lük bir oranla alan dışı bölümlerden mezun olan kişilerin sayısı da azımsanamayacak bir düzeydedir.

Tablo 5: Deneklerin Mezun Olduğu Bölüme Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
İnsan Kaynakları ile İlgili Bölüm	30	39,5	47,6	47,6
Halkla İlişkiler ile İlgili Bölüm	13	17,1	20,6	68,3
Diğer Bölümler	20	26,3	31,7	100,0
Toplam	63	82,9	100,0	
Missing Cevapsız	13	17,1		
TOPLAM	76	100,0		

B. Kuruma İlişkin Özellikleri

1. Kurum Türü

Kurum türü olarak araştırmaya katılanların kurumları değerlendirildiğinde; %84,2'lik bir oranla özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar ilk sırada yer alırken, %15,8'lik bir oranla kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlar ikinci sırayı almaktadır. Burada özel kuruluşların kamu kuruluşlarına oranla daha fazla yer aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6: Deneklerin Kurum Türüne Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Ozel	64	84,2	84,2	84,2
Kamu	12	15,8	15,8	100,0
TOPLAM	76	100,0	100,0	

2. Görev Yapılan Birim

Araştırmaya katılanlar görev yaptıkları birim açısından bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda %50'lik oranla Halkla İlişkiler Biriminde görev yapanlarla insan kaynakları biriminde görev yapanlar eşit bir dağılım sergilemektedirler. Söz konusu birimlerde görev yapan kişilerin dağılımlarının birbirlerine eşit çıkmasının sebebi, anket formlarının kurumlara gönderilirken, aynı kurum içerisinde hem halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişilere, hem de insan kaynakları biriminde görev yapan kişilere bu formların uygulanmasıdır.

Tablo 7: Deneklerin Görev Yaptığı Birime Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Halkla İlişkiler Birimi	38	50,0	50,0	50,0
İnsan Kaynakları Birimi	38	50,0	50,0	100,0
TOPLAM	76	100,0	100,0	

3. Kurumda Çalışan Kişi Sayısı

Kurumda çalışan kişi sayısına göre denekler bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda %34,2'lik bir oranla 1-1000 arası çalışan sayısına sahip olan kurumlar ilk sırayı alırken, ikinci sırayı %26,3 ile 1001-2000 arası çalışan sayısına sahip olan kurumlar almakta, %7,9'luk bir oranla 3001-4000 arası çalışan sayısına sahip olan kurumlar üçüncü sırada gelmektedir. Dördüncü sırada, %5,3 ile 2001-3000, 4001-5000 ve 7001-8000 arası çalışan sayısına sahip olan kurumlar, beşinci sırada ise %2,6'lık bir oranla 6001-7000, 11001-12000 ve 14001-15000 arası çalışan sayısına sahip olan kurumlar gelmektedir.

Araştırmaya katılanların %7,9'u bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Bu doğrultuda 1-1000 ve 1001-2000 arası çalışan sayısına sahip olan kurumlar araştırmaya katılanların toplam %60,5'lik bir kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 8: Deneklerin Kurumda Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
1-1000 Arası	26	34,2	37,1	37,1
1001-2000 Arası	20	26,3	28,6	65,7
2001-3000 Arası	4	5,3	5,7	71,4
3001-4000 Arası	6	7,9	8,6	80,0
4001-5000 Arası	4	5,3	5,7	85,7
6001-7000 Arası	2	2,6	2,9	88,6
7001-8000 Arası	4	5,3	5,7	94,3
11001-12000 Arası	2	2,6	2,9	97,1
14001-15000 Arası	2	2,6	2,9	100,0
Toplam	70	92,1	100,0	
Missing Cevapsız	6	7,9		
TOPLAM	76	100,0		

4. Kurumda Görev Yapılan Yıl

Aşağıdaki tablo analiz edildiğinde en yüksek oranı %55,3 ile 1-5 yıl arası kurumda görev yapan ve %25 ile 6-10 yıl arası kurumda görev yapan kişiler almaktadır. Daha sonra ise sırayla %5,3'lük bir oranla 16-20 yıl arası kurumda görev yapan ve 21-25 yıl arası kurumda görev yapan kişiler, %3,9 ile 11-15 yıl arası kurumda görev yapan ve 26 yıl ve üzeri kurumda görev yapan kişiler gelmektedir. Bu soruyu yanıtlamayanların oranı ise %1,3'tür.

Tablo 9: Deneklerin Kurumda Görev Yaptığı Yıla Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
1-5 Yıl	42	55,3	56,0	56,0
6-10 Yıl	19	25,0	25,3	81,3
11-15 Yıl	3	3,9	4,0	85,3
16-20 Yıl	4	5,3	5,3	90,7
21-25 Yıl	4	5,3	5,3	96,0
26 Yıl ve Üzeri	3	3,9	4,0	100,0
Toplam	75	98,7	100,0	
Missing Cevapsız	1	1,3		
TOPLAM	76	100,0		

5. Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetmelik Kademe

Örgüt şemasında Halkla İlişkiler Biriminin hangi yönetmelik kademesine bağlı bulunduğu sorusu yöneltildiğinde diğer cevaplara nazaran çok yüksek bir ortalama ile

(%64,5) araştırmaya katılanlar Genel Müdür cevabını vermiştir. Diğer cevaplar ise sırasıyla %6,6 ile İnsan Kaynakları Müdürü, İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı ve Pazarlama; %5,3 ile İdari ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Başkanlığı ve %2,6 ile Muhasebe Müdürü ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü şeklindedir. Halkla İlişkiler Biriminin bağlı bulunduğu yönetsel kademenin büyük oranda (%64,5) Genel Müdür çıkması çalışmanın teorik bölümlerinde savunulmakta olan görüşü de desteklemektedir.

Tablo 10: Deneklerin Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetmel Kademeye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Genel Müdür	49	64,5	64,5	64,5
İdari ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	4	5,3	5,3	69,7
Muhasebe Müdürü	2	2,6	2,6	72,4
İnsan Kaynakları Müdürü	5	6,6	6,6	78,9
Yönetim Kurulu Başkanlığı	4	5,3	5,3	84,2
İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı	5	6,6	6,6	90,8
Pazarlama	5	6,6	6,6	97,4
Kurumsal İletişim Direktörlüğü	2	2,6	2,6	100,0
TOPLAM	76	100,0	100,0	

6. Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetmel Kademe

Araştırmaya katılanlar çalıştıkları kurumun örgüt şemasında insan kaynakları biriminin bağlı bulunduğu yönetsel kademe bakımından bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda en yüksek dilimi %71,1'lik bir oranla Genel Müdür ve %11,8'lik bir oranla Genel Müdür Yardımcısı almaktadır. Daha sonra sırasıyla %5,3 ile İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı, %3,9 ile Personel Dairesi Başkanlığı, %2,6 ile Muhasebe ve Yönetim Kurulu Başkanlığı ve %1,3 ile İnsan Kaynakları Direktörlüğü gelmektedir. Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı ise araştırmanın %1,3'lük bir kısmını teşkil etmektedir. Örgüt şemasında insan kaynakları biriminin bağlı bulunduğu yönetsel kademenin büyük oranda (%82,9) Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı çıkması çalışmada teorik anlamda savunulan görüşü destekleyici bir özellik göstermektedir.

Tablo 11: Deneklerin Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Bulunduğu Yönetimsel Kademeye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Genel Müdür	54	71,1	72,0	72,0
Genel Müdür Yardımcısı	9	11,8	12,0	84,0
Personel Dairesi Başkanlığı	3	3,9	4,0	88,0
Muhasebe	2	2,6	2,7	90,7
İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı	4	5,3	5,3	96,0
Yönetim Kurulu Başkanlığı	2	2,6	2,7	98,7
İnsan Kaynakları Direktörlüğü	1	1,3	1,3	100,0
Toplam	75	98,7	100,0	
Missing Cevapsız	1	1,3		
TOPLAM	76	100,0		

7. Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetimsel Kademe

Aşağıdaki tablo analiz edildiğinde, örgüt şemasında halkla ilişkiler biriminin bağlı olması gereken yönetimsel kademenin %76,3 gibi yüksek bir oranla ile Genel Müdür olması gerektiğini belirtenler ilk sırayı alırken, ikinci sırayı %6,6 ile Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdür Yardımcısı almakta, üçüncü sırada ise %3,9 ile Pazarlama gelmektedir. Daha sonra ise %2,6'lık bir oranla Kurumsal İletişim ve %1,3'lük bir oranla İnsan Kaynakları yer almaktadır. Örgüt şemasında insan kaynakları müdürüne bağlı kuruluş 5 (%6,6) iken, idealde sadece bir kuruluş görevlisi (%1,3) halkla ilişkilerin insan kaynaklarına bağlanmasını istemektedir. Bu durum halkla ilişkiler biriminin insan kaynaklarına bağlanmaması gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Sonuç olarak Genel Müdürün %76,5'lik yüksek bir dilime sahip olması literatürde bu noktada savunulmakta olan görüşlerin kuruluşlarda görev yapan uygulayıcılar tarafından da savunulduğunu göstermektedir.

Ayrıca görev yapılan birimler açısından duruma bakıldığında halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişilerin %78,9'unun, insan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin ise %73,7'sinin kurumun örgüt şemasında halkla ilişkiler biriminin genel müdüre bağlı olması gerektiğini savunmakta olması da bu görüşü desteklemektedir.

Tablo 12: Deneklerin Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetmel Kademeye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Genel Müdür	58	76,3	76,3	76,3
İdari ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	2	2,6	2,6	78,9
İnsan Kaynakları	1	1,3	1,3	80,3
Yönetim Kurulu Başkanlığı	5	6,6	6,6	86,8
Genel Müdür Yardımcısı	5	6,6	6,6	93,4
Pazarlama	3	3,9	3,9	97,4
Kurumsal İletişim	2	2,6	2,6	100,0
TOPLAM	76	100,0	100,0	

8. Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetmel Kademe

Örgüt şemasında insan kaynakları biriminin bağlı olması gereken yönetmel kademeye göre denekler değerlendirildiğinde, %81,6'lık bir dilimle Genel Müdür birinci sırayı, Genel Müdür Yardımcısı %9,2'lik bir oranla ikinci sırayı almakta; diğerleri ise sırayla birbirlerini %3,9'la İnsan Kaynaklarıyla İlgili Müdürlük, %2,6'yla Yönetim Kurulu Başkanlığı, %1,3'le Personel Dairesi Başkanlığı şeklinde takip etmektedir. Bu soruyu yanıtlamayanların oranı ise %1,3'tür. Bunun yanı sıra halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişilerin %78,4'ü, insan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin ise %86,8'i kurumun örgüt şemasında insan kaynakları biriminin genel müdüre bağlı olması gerektiğini savunmaktadır.

Bu verilerden hareketle örgüt şemasında insan kaynakları biriminin genel müdüre bağlı olması gerektiği yönündeki sonuç, çalışmanın teorik altyapısını oluşturan bölümlerde bu anlamda savunulan görüşlerin kuruluşlarda bu alanda görev ifa eden kişilerce de desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 13: Deneklerin Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Biriminin Bağlı Olması Gereken Yönetmel Kademeye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Genel Müdür	62	81,6	82,7	82,7
İnsan Kaynaklarıyla İlgili Müdürlük	3	3,9	4,0	86,7
Genel Müdür Yardımcısı	7	9,2	9,3	96,0
Personel Dairesi Başkanlığı	1	1,3	1,3	97,3
Yönetim Kurulu Başkanlığı	2	2,6	2,7	100,0
Toplam	75	98,7	100,0	
Missing Cevapsız	1	1,3		
TOPLAM	76	100,0		

9. Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birim Adı

Denekler, örgüt şemasında halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten birim adı açısından değerlendirildiğinde ilk sırada %38,2 ile Kurumsal İletişim, ikinci sırada %17,1 ile Halkla İlişkiler ve üçüncü sırada da %15,8 ile Basın ve Halkla İlişkiler ismi yer almaktadır. Daha sonra ise sırayla, %6,6'lık bir dilimle Pazarlama ve Halkla İlişkiler; %5,3'lük bir oranla Basın Halkla İlişkiler ve Enformasyon Müdürlüğü; %2,6 ile Muhasebe, İdari ve Sosyal İşler, Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim, Kurumsal İletişim ve Pazarlama ve Hukuk ve Pazarlama; %1,3'lük dilimle de Pazarlama isimleri gelmektedir. Soruya cevap vermeyenlerin oranı ise %1,3'tür. Elde edilen verilerden kurumlarda halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten birimlerin isim anlamında çeşitlilik gösterdiği, söz konusu durumun da halkla ilişkilerin uygulamada isim anlamında ortak bir kanaatten yoksun olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14: Deneklerin Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birim Adına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Halkla İlişkiler	13	17,1	17,3	17,3
Pazarlama ve Halkla İlişkiler	5	6,6	6,7	24,0
Basın ve Halkla İlişkiler	12	15,8	16,0	40,0
Kurumsal İletişim	29	38,2	38,7	78,7
Basın Halkla İlişkiler ve Enformasyon Müdürlüğü	4	5,3	5,3	84,0
Muhasebe	2	2,6	2,7	86,7
İdari ve Sosyal İşler	2	2,6	2,7	89,3
Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim	2	2,6	2,7	92,0
Kurumsal İletişim ve Pazarlama	2	2,6	2,7	94,7
Reklam Halkla İlişkiler	1	1,3	1,3	96,0
Hukuk ve Halkla İlişkiler	2	2,6	2,7	98,7
Pazarlama	1	1,3	1,3	100,0
Toplam	75	98,7	100,0	
Missing Cevapsız	1	1,3		
TOPLAM	76	100,0		

10. Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Birim Adı

Araştırmaya katılanlar örgüt şemasında insan kaynakları faaliyetlerini yürüten birim adına göre değerlendirildiğinde %76,3'lük bir oranla İnsan Kaynakları Müdürlüğü birinci

sırayı, %9,2'lik bir dilimle ikinci sırayı Personel Birimi, üçüncü sırayı ise %3,9 ile İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler almaktadır. Dördüncü sırayı %2,6'lık bir dilimle Muhasebe, İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı ve Muhasebe ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü alırken, beşinci sırada da %1,3 ile İnsan Kaynakları ve Kalite Güvence Direktörlüğü gelmektedir. Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı %1,3'tür. Bu verilerden hareketle kuruluşlarda faaliyet gösteren insan kaynakları birimlerinin, birim isimleri noktasında çok fazla bir farklılık göstermediğini, bir uyumun olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 15: Deneklerin Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Birim Adına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	58	76,3	77,3	77,3
Personel Birimi	7	9,2	9,3	86,7
İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	2	2,6	2,7	89,3
Muhasebe	2	2,6	2,7	92,0
Muhasebe ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü	2	2,6	2,7	94,7
İnsan Kaynakları ve Kalite Güvence Direktörlüğü	1	1,3	1,3	96,0
İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler	3	3,9	4,0	100,0
Toplam	75	98,7	100,0	
Missing Cevapsız	1	1,3		
TOPLAM	76	100,0		

11. Çalışmaların Yürütülmesinde Üst Yönetimden Yeterli Destek Alındığına İnanma Düzeyi

Deneklere, çalışmaların yürütülmesinde üst yönetimden yeterli destek aldıklarına inanma düzeyleri sorulduğunda %57,9'u çoğunlukla destek aldıklarını, %39'5'i her zaman destek aldıklarını ve %2,6'sı da ara sıra destek aldıklarını belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%97,4) çalışmaların yürütülmesinde üst yönetimden yeterli destek aldıkları yönünde bir inanca sahiptirler.

Ayrıca birimler açısından duruma bakıldığında ne halkla ilişkiler biriminde ne de insan kaynakları biriminde görev yapan kişiler çalışmalarının yürütülmesinde üst yönetimden yeterli destek almadıklarına inanmamakta, aksine halkla ilişkiler biriminde görev yapanların %44,7'si her zaman, %52,6'sı çoğunlukla, %2,6'sı ara sıra; insan

kaynakları biriminde görev yapanların ise %34,2'si her zaman, %63,2'si çoğunlukla, %2,6'sı da ara sıra yönetimin kendilerini yeterli düzeyde desteklediğine inanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere gerek insan kaynakları birimi, gerekse halkla ilişkiler birimi çalışmalarını yürütmede üst yönetimin kendilerini yeterli düzeyde desteklediğini düşünmektedir.

Tablo 16: Deneklerin Çalışmaların Yürütülmesinde Üst Yönetimden Yeterli Destek Alındığına İnanma Düzeyine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Her Zaman	30	39,5	39,5	39,5
Çoğunlukla	44	57,9	57,9	97,4
Ara Sıra	2	2,6	2,6	100,0
TOPLAM	76	100,0	100,0	

C. Kurumsal Çatışmaya İlişkin Özellikler

1. İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasındaki Çatışma Düzeyiyle İlgili Özellikler

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların %86,8'lik bir kısmı insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasında hiç çatışma olmadığını savunurken, %9,2'lik bir dilimi nadiren çatışmanın olduğunu, %1,3'lük bir oranı ise çoğunlukla ve ara sıra bu birimler arasında çatışma yaşandığını iddia etmektedir. Bu soruyu %1,3'lük bir dilim yanıtsız bırakmıştır. Söz konusu bu veriler literatürde insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasında bir çatışma olduğu yönündeki görüşlerin aksine böyle bir çatışmanın pek de söz konusu olmadığı şeklinde bir sonuç ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 17: Deneklerin İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasındaki Çatışma Düzeyiyle İlgili Özelliklere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Çoğunlukla	1	1,3	1,3	1,3
Ara Sıra	1	1,3	1,3	2,7
Nadiren	7	9,2	9,3	12,0
Hiç	66	86,8	88,0	100,0
Toplam	75	98,7	100,0	
Missing Cevapsız	1	1,3		
TOPLAM	76	100,0		

2. Çatışma Ortaya Çıkan Görevlerle İlgili Özellikler

Araştırmaya katılan kişilere hangi görevler arasında çatışma ortaya çıktığı sorulduğunda; “Görev Tanımları”, “Örgüt İçi Organizasyon”, “Görev Dağılımı”, “Etkinlikleri Organize Etme”, “Yetki”, “Kurumsal Kimlik Çalışmaları” ve “Örgütü Temsil Etme” görevlerinin yürütülmesinde çatışmanın olduğu görülmektedir.

3. Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birimle İlgili Özellikler

Çatışmanın hangi birim lehine sonuçlandığı sorusuna verilen cevaplar bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda, görev alanı itibariyle birimler arasında çatışma olduğuna inananların %40’ı ortaya çıkan çatışmanın Halkla İlişkiler Birimi lehine sonuçlandığını düşünürken, %60’ı söz konusu bu çatışmanın İnsan Kaynakları Birimi lehine sonuçlandığını söylemektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere deneklerin çoğunluğu, birimlerin üstlendiği görevler arasında ortaya çıkan çatışmanın İnsan Kaynakları Birimi lehine sonuçlandığını ifade etmektedir.

Tablo 18: Deneklerin Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birimle İlgili Özelliklere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Halkla İlişkiler	2	2,6	40,0	40,0
İnsan Kaynakları	3	3,9	60,0	100,0
Toplam	5	6,6	100,0	
Missing Cevapsız	71	93,4		
TOPLAM	76	100,0		

4. Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyiyle İlgili Özellikler

Elde edilen veriler doğrultusunda, birimler arasında çatışmanın var olduğunu kabul edenlerin %80’lik bir kısmı bu çatışmanın kurumu olumlu yönde etkilediğine inanırken, %20’lik bir kısım ise kurumun bu çatışmadan çok olumsuz etkilendiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, genel anlamda deneklerin kurumda görev alanı itibariyle birimler arasında meydana gelen çatışmanın kuruma olumlu yönde etkide bulunduğu inandığını söylemek mümkündür.

Tablo 19: Deneklerin Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyiyle İlgili Özelliklere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Olumlu	4	5,3	80,0	80,0
Çok Olumsuz	1	1,3	20,0	100,0
Toplam	5	6,6	100,0	
Missing Cevapsız	71	93,4		
TOPLAM	76	100,0		

III. BİRİMLER TARAFINDAN ÜSTLENİLEN GÖREVLERE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ

Birimler tarafından üstlenilen görevlere ilişkin temel değişkenleri belirlemek amacıyla, her zaman yapılmasından hiçbir zaman yapılmamasına doğru sıralanan 5’li ölçekle düzenlenen 35 maddeye verilen cevaplar doğrultusunda faktör analizi gerçekleştirilmiş, eigenvalue ve scree plot incelemesi neticesinde 3 faktör grubunun oluşturulabildiği görülmüştür. Söz konusu faktörlerden birincisi “İnsan Kaynakları Görevleri”, ikincisi “Halkla İlişkiler Görevleri”, üçüncüsü ise “Ortak Görevler” şeklinde isimlendirilmiştir. Faktör gruplarının sınıflandırılması ve değerlendirilmesi aşamalarında Varimax Rotation’lu tablo göz önüne alınmıştır. Faktör analizine tabi tutulan maddelerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s $\alpha = ,8165$) genel olarak yüksek bulunmuştur. Her bir faktörün güvenilirlik katsayısına bakıldığında, gruplardan ilki için güvenilirlik katsayısı ($,9813$), ikincisi için ($,9522$) ve üçüncüsü için ise ($,7844$)’dir.

Tablo 20: Birimler Tarafından Üstlenilen Görevlere İlişkin Faktör Analizi

Birimlere Göre Görev Dağılımı	Faktörler				
	A.O	S.S	1	2	3
İnsan Kaynakları Görevleri					
İşgören Eğitimi	3,08	1,73	,945		
Performans Değerlendirme	3,11	1,67	,918		
İş Değerlendirmesi	3,05	1,69	,918		
İşgören Bulma ve Seçme	2,94	1,71	,916		
İş Tanımları ve İş Gereklere	3,13	1,77	,910		
İnsan Kaynakları Planlaması	3,06	1,78	,905		
İş Analizi	3,13	1,67	,885		
Kariyer Geliştirme	2,84	1,72	,872		
Ücretle İlgili Kararlar	2,74	1,70	,869		

Özlük İşlerini Takip Etme	2,98	1,86	,863		
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	2,88	1,84	,844		
İşgörenlerin İşten Çıkarılması	2,50	1,68	,750		
Bilgi Sistemleri	2,45	1,56	,725		
Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler	2,69	1,58	,687		
Halkla İlişkiler Görevleri					
Etkinlikleri Organize Etme	3,72	1,33		,805	
Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme	3,42	1,65		,758	
İleriye Dönük Planlama Yapma	3,83	0,91		,729	
Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi	3,40	1,49		,719	
Hedef Kitle Belirleme	3,38	1,48		,700	
Örgüt İmajının Oluşturulması	3,47	1,50		,664	
Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması	3,33	1,57		,664	
Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması	3,57	1,61		,628	
Sponsorluğa Karar Verme	2,94	1,73		,593	
Kurumsal Kimlik Çalışmaları	3,59	1,63		,582	
Medya ile İletişim Kurulması	3,38	1,79		,558	
Kuruluş Gezisi Düzenleme	2,88	1,60		,518	
Dışarıda Örgütü Temsil Etme	3,20	1,24		,470	
Ortak Görevler					
Çalışanların Motive Edilmesi	3,62	1,11		,765	
Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi	3,44	1,23		,698	
Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma	3,55	1,08		,667	
Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma	3,30	1,48		,589	
Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Alma Çalışmaları	3,10	1,26		,554	
Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi	3,22	1,24		,534	
Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme	2,32	1,45		,505	

Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak	3,16	1,40			,466
Özdeğer (Eigenvalue)			48,3 6	17,0 8	4,61
Açıklanan varyans			38,9 0	19,5 7	11,5 8
Cronbach's alpha	,8165				
Cronbach's alpha			,981 3	,952 2	,784 4
KMO measure of sampling adequacy	,832				
Bartlett's test of sphericity	X ² =2450	s.d=595	p=,001		

Gerçekleştirilen analiz neticesinde faktörlerden ilkinin açıklayan ve yükleri 0,40'ın üzerinde olan toplam 14 madde bulunmuştur. Bunlar; “İşgören Eğitimi”, “Performans Değerlendirme”, “İş Değerlendirmesi”, “İşgören Bulma ve Seçme”, “İş Tanımları ve İş Gerekleri”, “İnsan Kaynakları Planlaması”, “İş Analizi”, “Kariyer Geliştirme”, “Ücretle İlgili Kararlar”, “Özlük İşlerini Takip Etme”, “İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı”, “İşgörenlerin İşten Çıkarılması”, “Bilgi Sistemleri” ve “Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler” ile ilgili maddelerdir. Faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan söz konusu bu maddeler araştırmaya katılanlara göre, örgütlerin insan kaynakları birimlerinde yürütülmekte olan görev özelliği taşımakta ve insan kaynakları birimini halkla ilişkiler birimlerinden ve diğer birimlerden görevsel anlamda ayırmaktadır. Bu faktör “İnsan Kaynakları Görevleri” şeklinde isimlendirilmiş olup, toplam varyansın %38,90'ını açıklamaktadır. Ancak, “İnsan Kaynakları Görevleri” faktörü içerisinde yer alan görevlerden, “Performans Değerlendirme”, “Ücretle İlgili Kararlar”, “İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı” ve “İşgörenlerin İşten Çıkarılması” çalışmanın ikinci bölümünde oluşturulan görev alanları itibarıyla insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde (Şekil 14) ortak görevler olarak değerlendirilmektedir. Modelde bu görevlerden ortak görev olarak değerlendirilen, “Performans Değerlendirme” ödül ve terfileri içerdiği için çalışanların motive edilmesi, işgörenin yaptığı işte verimliliğini ve etkinliğini artırması ve bunun sonucunda da örgütün etkili işgücüne kavuşması noktasında hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerinin alanına girdiği için; “Ücretle İlgili Kararlar” işgöreni, onun ailesini ve çevresinde bulunan diğer insanları ve aynı zamanda örgütü etkilediği, bu görevle ilgili alınacak olan kararlarda hem çalışanın hem de örgütün dengeli bir şekilde düşünülerek mağdur edilmemesi gerektiğinden hem insan kaynakları hem de halkla

ilişkiler birimlerinin alanına girdiği için; “İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı” işgörenle örgüt arasında karşılıklı iyi niyete ve güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesinde ve işgörenlerin örgütü benimseyip kendilerini onun bir parçası olarak görmesinin sağlanmasında temel bir rol üstlenmesinden ötürü hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerinin alanına girdiği için; “İşgörenlerin İşten Çıkarılması” işgörenle ilgili temel bir konu olması sebebiyle esasında insan kaynakları biriminin görev alanı içerisinde yer almasının yanı sıra, işgörenlerin işten çıkarılmasının örgüte zarar vermemesi için işgörenin bunun haklılığına ikna edilmesi ve dışarıda örgüt imajının işgören tarafından yapılabilecek olumsuz yorum ve eleştirilerden korunması bu görevi halkla ilişkiler biriminin alanına da dahil etmekte olduğu için örgütte ortak görev alanı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca “Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler” görevi faktör analizinde olduğu gibi literatürde de insan kaynakları biriminin görev alanı içinde görülmesine rağmen, bu görev halkla ilişkiler birimi tarafından da üstlenilen bir görev olarak kabul edilmekte böylelikle iki birim bu görevin yerine getirilmesi noktasında çatışmaktadır. Bunun nedeni, sendikalar ve endüstriyel ilişkilerin kurulmasında hem örgüt hem de çalışan direkt muhatap konumunda yer aldığı için ve sendikalar işgöreni örgüte karşı temsil etme hakkına sahip olduğu ve bunu kullandığından bu görev insan kaynakları biriminin görev alanı içerisinde yer almakta, bunun yanı sıra işgörenlerin sendikal kararlar neticesi grev, iş yavaşlatma ve lokavt gibi sonuçlara sebebiyet verebildiği ve yaşanan bu gelişmeler örgütü hem içerde hem de dışarıda direkt olarak etkilediği için halkla ilişkiler birimi de bu görevin yerine getirilmesinde etkin olmak gereğini duymaktadır. Yani işgörenin söz konusu olması nedeniyle insan kaynakları, örgütün söz konusu olması nedeniyle de halkla ilişkiler bu görevi üstlenmektedir.

Çalışmada, faktörlerden ikincisini açıklayan ve yükleri 0,40’ın üzerinde olan toplam 13 madde belirlenmiştir. Bunlar; “Etkinlikleri Organize Etme”, “Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme”, “İleriye Dönük Planlama Yapma”, “Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi”, “Hedef Kitle Belirleme”, “Örgüt İmajının Oluşturulması”, “Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması”, “Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması”, “Sponsorluğa Karar Verme”, “Kurumsal Kimlik Çalışmaları”, “Medya ile İletişim Kurulması”, “Kuruluş Gezisi Düzenleme” ve “Dışarıda Örgütü Temsil Etme”ye ilişkin maddelerdir. Bu maddeler örgütlerde faaliyet gösteren halkla ilişkiler birimleri tarafından yerine getirilmekte ve örgüt içerisinde faaliyette bulunan insan kaynakları başta olmak üzere diğer birimlerden görevsel

olarak farklılık göstermektedir. Buradan hareketle, bu faktör “Halkla İlişkiler Görevleri” şeklinde adlandırılmış olup, toplam varyansın %19,57’sini açıklamaktadır. Esasında modele göre de (Şekil 14) faktör analizinde “Halkla İlişkiler Görevleri” olarak ortaya çıkan bu görevler halkla ilişkiler birimi tarafından üstlenilen görevlerin tamamını oluşturmamakta, görevlerden bazıları araştırmaya katılanlar tarafından ortak görev olarak addedilmektedir.

Belirlenen faktörlerden üçüncüsünü açıklayan ve yükleri 0,40’ın üzerinde olan toplam 8 madde tespit edilmiştir. Bunlar; “Çalışanların Motive Edilmesi”, “Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi”, “Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma”, “Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma”, “Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Alma Çalışmaları”, “Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi”, “Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme” ve “Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak”la ilgili maddelerdir. Yukarıda sıralanan bu maddeler örgüt içerisinde faaliyet gösteren insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin koordineli bir şekilde ortaklaşa gerçekleştirmiş oldukları görevlerdir. Buradan yola çıkarak bu faktör “Ortak Görevler” olarak isimlendirilmiş olup, toplam varyansın %11,58’ini açıklamaktadır. Ancak model (Şekil 14) doğrultusunda duruma bakıldığında, faktör analizinde “Ortak Görevler” olarak belirlenen “Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi”, “Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma”, “Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma”, “Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme” ve “Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak” görevleri halkla ilişkiler çalışmaları şeklinde görüldüğü için görev alanı itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde halkla ilişkiler biriminin görev alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu görevlerin yanı sıra “Çalışanların Motive Edilmesi”, “Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma” ve “Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi” faktör analizinin aksine modelde halkla ilişkilerin görevi olarak görülmesine rağmen, insan kaynakları da bu görevlerle ilgilenmektedir. Bu da her iki birim arasında görev alanı itibariyle bir çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Aslında, “Çalışanların Motive Edilmesi” noktasında halkla ilişkiler birimi örgüt içine yönelik olarak çeşitli sosyal ve iletişimsel etkinliklerle işgörenlerin örgütü benimsemesini, işlerin koordineli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini ve örgütsel amaçların başarılmasını sağlamak maksadıyla bu görevi üstlenmektedir. İnsan kaynakları birimi ise işgöreni merkeze alan bir anlayışa sahip olması nedeniyle bu görevin yerine getirilmesinde kendini de yetkili olarak görmektedir. Söz

konusu bu durumda görev alanı itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasında bir çatışmaya sebep olmaktadır. “Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma” halkla ilişkiler biriminin iç hedef kitle olarak kabul ettiği çalışanlara ve yöneticilere yönelik olan çalışmalarını içermektedir. Çalışanların istek ve beklentileri doğrultusunda yöneticilerin plan ve programlarını düzenleme ve bunları örgüt amaçları doğrultusunda çalışanları tatmin edecek şekilde yürütmeyi kapsamaktadır. İnsan kaynakları ise çalışanları kendi hedef kitlesi olarak değerlendirdiği için çalışanların her türlü arzu ve isteklerini yine çalışanların verimliliği doğrultusunda yöneticilere aktarmak ve yöneticilerden de çalışanları tatmin edecek faaliyetler istemek noktasında bu görevi benimsemektedir. Bu da iki birim arasında bir çatışmayı beraberinde getirmektedir. “Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi”nin halkla ilişkiler birimince üstlenilmesinin temelinde yatan anlayış, örgüt içerisindeki iletişimsel faaliyetlerin tümünün yürütülmesi, denetlenmesi ve koordinasyonunun bu birimce yerine getiriliyor olmasıdır. İnsan kaynakları biriminin bu faaliyete talip olmasının nedeni ise işgörenin yani insan kaynağının olduğu her yerde bu birimin de etkin bir şekilde görev alması gerektiği yönündeki düşüncedir.

IV. BİRİMLERCE ÜSTLENİLEN GÖREVLER

A. Halkla İlişkiler Birimince Üstlenilen Görevler

Kurumlarda halkla ilişkiler birimleri tarafından her zaman ve çoğu zaman üstlenilmekte olan görevler sıklık derecesine göre sıralandığında; “Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması” %94,8; “Medya ile İletişim Kurulması” %92,1; “Kurumsal Kimlik Çalışmaları” %89,5; “Örgüt İmajının Oluşturulması”, “Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme” ve “Etkinlikleri Organize Etme” %89,2; “Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması” %86,9; “Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi” %86,8; “Sponsorluğa Karar Verme” %84,2; “İleriye Dönük Planlama Yapma” %78,4; “Hedef Kitle Belirleme” %78,3; “Örgüt Adına Sözcülük Yapma” %75; “Dışarıda Örgütü Temsil Etme” %67,5; “Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma” %66,7; “Çalışanların Motive Edilmesi” %66,6; “Kuruluş Gezisi Düzenleme” %59,4; “Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi” %56,7; “Kuruluş İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözümü” %55,6; “Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak” %45,9 ve “Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etmek” %36,1’lik bir dilime sahiptir. Bu görevlerin ilk iki sırasında yer alan “Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması” ve “Medya ile İletişim Kurulması” halkla ilişkilerin medya ile ilişkiler yönünü; üçüncü sırada yer alan “Kurumsal Kimlik

Çalışmaları” ve “Örgüt İmajının Oluşturulması” halkla ilişkilerin kurumsal kimlik ve imaj oluşturma fonksiyonunu; “Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme” halkla ilişkilerin yönetsel gizliliği ortadan kaldırma fonksiyonunu; “Etkinlikleri Organize Etme” ise adından da anlaşılacağı üzere halkla ilişkilerin organizasyon yönünü oluşturmaktadır. Bu anlamda halkla ilişkiler birimlerinde çalışanlar tarafından halkla ilişkiler biriminin daha çok medya ile ilişkiler, kurumsal kimlik ve imaj oluşturma, yönetsel gizliliğin önlenmesi ve etkinliklerin organizasyonu yönünü ön plana çıkardıkları görülmektedir.

Tablo 21: Halkla İlişkiler Birimlerince Üstlenilen Görevler

HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİNCE ÜSTLENİLEN GÖREVLER	Her Zaman (%)	Çoğu Zaman (%)	Ara Sıra (%)	Çok Az (%)	Hiçbir Zaman (%)	TOPLAM
İnsan Kaynakları Planlaması	5,4	8,1	10,8	2,7	73	100
Hedef Kitle Belirleme	40,5	37,8	13,5	5,4	2,7	100
İşgören Eğitimi	5,4	5,4	16,2	-	73	100
Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi	42,1	44,7	10,5	-	2,6	100
İş Analizi	8,3	13,9	8,3	-	69,4	100
Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler	2,8	5,6	16,7	16,7	58,3	100
Örgüt İmajının Oluşturulması	54,1	35,1	-	2,7	8,1	100
İş Tanımları ve İş Gereklere	16,2	5,4	-	8,1	70,3	100
İşgören Bulma ve Seçme	5,6	8,3	2,8	11,1	72,2	100
Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi	8,1	48,6	16,2	13,5	13,5	100
Kurumsal Kimlik Çalışmaları	73,7	15,8	5,3	-	5,3	100
İleriye Dönük Planlama Yapma	18,9	59,5	18,9	-	2,7	100
Performans Değerlendirme	8,3	8,3	13,9	5,6	63,9	100
Kariyer Geliştirme	5,6	8,3	5,6	2,8	77,8	100
Ücretle İlgili Kararlar	2,8	-	8,3	5,6	83,3	100
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	2,8	2,8	8,3	2,8	83,3	100
İşgörenlerin İşten Çıkarılması	-	5,6	2,8	2,8	88,9	100
Çalışanların Motive Edilmesi	19,4	47,2	22,2	-	11,1	100
Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme	75,7	13,5	5,4	2,7	2,7	100
Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi	27,8	27,8	25	11,1	8,3	100

Medya ile İletişim Kurulması	89,5	2,6	7,9	-	-	100
İş Değerlendirmesi	5,6	8,3	8,3	5,6	72,2	100
Bilgi Sistemleri	8,6	2,9	5,7	5,7	77,1	100
Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma	11,1	25	44,4	5,6	13,9	100
Etkinlikleri Organize Etme	54,1	35,1	5,4	2,7	2,7	100
Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması	63,2	23,7	5,3	5,3	2,6	100
Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması	81,6	13,2	5,3	-	-	100
Örgüt Adına Sözcülük Yapma	50	25	13,9	2,8	8,3	100
Dışarıda Örgütü Temsil Etme	32,4	35,1	24,3	-	8,1	100
Özlük İşlerini Takip Etme	5,6	2,8	5,6	5,6	80,6	100
Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma	27,3	39,4	15,2	3	15,2	100
Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Alma Çalışmaları	15,8	13,2	28,9	28,9	13,2	100
Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak	13,5	32,4	32,4	8,1	13,5	100
Sponsorluğa Karar Verme	60,5	23,7	7,9	2,6	5,3	100
Kuruluş Gezisi Düzenleme	32,4	27	16,2	8,1	16,2	100
Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme	16,7	19,4	19,4	16,7	27,8	100

B. İnsan Kaynakları Birimince Üstlenilen Görevler

Kuruluşlarda faaliyet gösteren insan kaynakları birimi tarafından her zaman ve çoğu zaman üstlenilen görevler sıklık derecesine göre bir sıralamaya tabi tutulduğunda; “İnsan Kaynakları Planlaması”, “İşgören Eğitimi”, “İşgören Bulma ve Seçme” ve “Özlük İşlerini Takip Etme” %92,1; “İş Tanımları ve İş Gereklere”, “İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı” ve “İş Değerlendirmesi” %89,5; “İş Analizi” %86,9; Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma” %86,8; “Performans Değerlendirme” %84,2; “Ücretle İlgili Kararlar” %81,5; “Kariyer Geliştirme” %76,3; “Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler” %70,2; “Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Sahibi Olma” %67,5; “İşgörenlerin İşten Çıkarılması” %65,7 ve “Bilgi Sistemleri” 57,9’luk bir orana sahiptir. Bu görevlerden “İnsan Kaynakları Planlaması”, “İşgören Eğitimi” ve “İşgören Bulma ve Seçme” insan kaynakları yönetiminin işgörene ilişkin boyutunu; “Özlük İşlerini Takip Etme”, “İş Tanımları ve İş Gereklere”, “İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı”, “İş Değerlendirmesi” ve “İş Analizi” ise işe

ilişkin boyutunu oluşturmaktadır. Buradan hareketle insan kaynakları biriminde görev yapanlar için önceliğin işgören ve ona ilişkin konularda olduğu, iş ve işe ilişkin konuların ise bunlardan daha sonra geldiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 22: İnsan Kaynakları Birimince Üstlenilen Görevler

İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNCE ÜSTLENİLEN GÖREVLER	Her Zaman (%)	Çoğu Zaman (%)	Ara Sıra (%)	Çok Az (%)	Hiçbir Zaman (%)	TOPLAM
İnsan Kaynakları Planlaması	73,7	18,4	2,6	5,3	-	100
Hedef Kitle Belirleme	8,1	24,3	10,8	8,1	48,6	100
İşgören Eğitimi	65,8	26,3	7,9	-	-	100
Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi	14,3	17,1	17,1	-	51,4	100
İş Analizi	55,3	31,6	10,5	2,6	-	100
Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler	35,1	35,1	10,8	8,1	10,8	100
Örgüt İmajının Oluşturulması	13,9	22,2	16,7	11,1	36,1	100
İş Tanımları ve İş Gereklere	68,4	21,1	10,5	-	-	100
İşgören Bulma ve Seçme	52,6	39,5	5,3	2,6	-	100
Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi	18,4	31,6	23,7	23,7	2,6	100
Kurumsal Kimlik Çalışmaları	16,2	18,9	13,5	2,7	48,6	100
İleriye Dönük Planlama Yapma	13,2	50	26,3	2,6	7,9	100
Performans Değerlendirme	68,4	15,8	15,8	-	-	100
Kariyer Geliştirme	57,9	18,4	21,1	2,6	-	100
Ücretle İlgili Kararlar	44,7	36,8	15,8	-	2,6	100
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	63,2	26,3	5,3	-	5,3	100
İşgörenlerin İşten Çıkarılması	36,8	28,9	7,9	23,7	2,6	100
Çalışanların Motive Edilmesi	18,4	36,8	36,8	5,3	2,6	100
Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme	5,3	18,4	7,9	13,2	55,3	100
Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi	18,9	18,9	37,8	18,9	5,4	100
Medya ile İletişim Kurulması	7,9	10,5	5,3	7,8	68,4	100
İş Değerlendirmesi	50	39,5	10,5	-	-	100
Bilgi Sistemleri	26,3	31,6	21,1	10,5	10,5	100
Çalışanlarla Yöneticiler	26,3	60,5	7,9	5,3	-	100

Arasında Köprü Olma						
Etkinlikleri Organize Etme	20	22,9	25,7	17,1	14,3	100
Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması	5,3	13,2	18,4	34,2	28,9	100
Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması	15,8	13,2	18,4	5,3	47,4	100
Örgüt Adına Sözcülük Yapma	5,4	13,5	18,9	16,2	45,9	100
Dışarıda Örgütü Temsil Etme	5,4	18,9	32,4	24,3	18,9	100
Özlük İşlerini Takip Etme	78,9	13,2	2,6	5,3	-	100
Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma	25	8,3	22,2	22,2	22,2	100
Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Alma Çalışmaları	24,3	43,2	16,2	5,4	10,8	100
Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak	26,3	18,4	28,9	7,9	18,4	100
Sponsorluğa Karar Verme	-	5,3	13,2	5,3	76,3	100
Kuruluş Gezisi Düzenleme	10,5	7,9	28,9	10,5	42,1	100
Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme	5,4	8,1	13,5	21,6	51,4	100

V. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GÖREV YAPTIKLARI BİRİMLER İLE BİRİMLERİN YAPMAKLA YÜKÜMLÜ OLDUĞU GÖREVLERE İLİŞKİN VERİLEN CEVAPLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Birimlerin yapması gereken görevler açısından halkla ilişkiler ve insan kaynakları biriminde görev yapan kişiler bir karşılaştırmaya tabi tutulduğunda aşağıdaki gibi bir durum ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde halkla ilişkiler biriminde görev yapanlar; Medya ile İletişim Kurulması (%94,7), Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması (%89,5), Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme (%86,5), Sponsorluğa Karar Verme (%83,3), Hedef Kitle Belirleme (%81,6), Kurumsal Kimlik Çalışmaları (%76,3), Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması (%76,3), Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi (%75), Örgüt İmajının Oluşturulması (%73), Örgüt Adına Sözcülük Yapma (%73), Etkinlikleri Organize Etme (%68,4), Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma (%68,4), Dışarıda Örgütü Temsil Etme (%55,9), Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi (%48,6) ve Kuruluş Gezisi Düzenleme (%48,6) görevlerini halkla ilişkiler biriminin yapması gereken

görevler olarak değerlendirirken; İşgörenlerin İşten Çıkarılması (%97,3), Özlük İşlerini Takip Etme (%97,2), İnsan Kaynakları Planlaması (%94,7), İşgören Bulma ve Seçme (%94,6), Ücretle İlgili Kararlar (%94,6), Performans Değerlendirme (%92,1), İşgören Eğitimi (%92,1) İş Tanımları ve İş Gerekleri (%91,9), İş Değerlendirmesi (%91,9), İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı (%91,7), Kariyer Geliştirme (%86,5), İş Analizi (%83,3), Bilgi Sistemleri (%78,8) ve Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler (%72,2) görevlerini insan kaynakları birimi tarafından yapılan görevler olarak görmektedirler. Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Alma Çalışmaları (%78,9), Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma (%72,2), İleriye Dönük Planlama Yapma (%69,4), Çalışanların Motive Edilmesi (%63,2), Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak (%52,8), Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme (%48,3) ve Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi (%37,8) ise halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişiler tarafından hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerinin yapması gereken görevler olarak ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları biriminde görev yapanlar; Kariyer Geliştirme (%100), İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı (%100), İşgörenlerin İşten Çıkarılması (%100), İnsan Kaynakları Planlaması (%97,4), İşgören Eğitimi (%97,4), Ücretle İlgili Kararlar (%97,4), İş Değerlendirmesi (%97,4), Özlük İşlerini Takip Etme (%97,4), Performans Değerlendirme (%97,4), İş Analizi (%94,7), İşgören Bulma ve Seçme (%94,7), İş Tanımları ve İş Gerekleri (%92,1), Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler (%86,1), Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma (%73), Bilgi Sistemleri (%63,6), Çalışanların Motive Edilmesi (%60,5), Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi (%52,6) görevleri insan kaynakları birimi tarafından yapılan görevler olarak görürken; Medya ile İletişim Kurulması (%89,5), Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması (%89,2), Sponsorluğa Karar Verme (%89,2), Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme (%84,5), Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması (%68,4), Kurumsal Kimlik Çalışmaları (%66,7), Hedef Kitle Belirleme (%62,9), Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi (%59,5), Örgüt İmajının Oluşturulması (%59,5), Örgüt Adına Sözcülük Yapma (%59,5), Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma (%52,6) ve Kuruluş Gezisi Düzenleme (%40,5) görevleri halkla ilişkiler tarafından yürütülen görevler olarak değerlendirilmektedir. Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Sahibi Olma (%63,2), İleriye Dönük Planlama Yapma (%59,5), Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak (%59,5), Dışarıda Örgütü Temsil Etme (%51,4), Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme (%51,4), Etkinlikleri Organize Etme (%47,4) ve Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların

Çözülmesi (%44,7) ise insan kaynakları biriminde görev yapan kişilerce hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimleri tarafından yapılması gereken görevler olarak görülmektedir.

Tablo 23: Yapılması Gereken Görevler Açısından Birimlerin Karşılaştırılması

YAPILMASI GEREKEN GÖREVLER	HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİNİN DÜŞÜNCELERİ			İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNİN DÜŞÜNCELERİ		
	Her İkisi %	İnsan Kaynakları %	Halkla İlişkiler %	Her İkisi %	İnsan Kaynakları %	Halkla İlişkiler %
İnsan Kaynakları Planlaması	2,6	94,7	2,6	2,6	97,4	-
Hedef Kitle Belirleme	18,4	-	81,6	20	17,1	62,9
İşgören Eğitimi	7,9	92,1	-	-	97,4	2,6
Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi	22,2	2,8	75	21,6	18,9	59,5
İş Analizi	13,9	83,3	2,8	5,3	94,7	-
Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler	27,8	72,2	-	13,9	86,1	-
Örgüt İmajının Oluşturulması	24,3	2,7	73	29,7	10,8	59,5
İş Tanımları ve İş Gereklere	5,4	91,9	2,7	5,3	92,1	2,6
İşgören Bulma ve Seçme	5,4	94,6	-	5,3	94,7	-
Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi	37,8	35,1	27	39,5	52,6	7,9
Kurumsal Kimlik Çalışmaları	21,1	2,6	76,3	25	8,3	66,7
İleriye Dönük Planlama Yapma	69,4	-	30,6	59,5	29,7	10,8
Performans Değerlendirme	7,9	92,1	-	2,6	97,4	-
Kariyer Geliştirme	10,8	86,5	2,7	-	100	-
Ücretle İlgili Kararlar	5,4	94,6	-	2,6	97,4	-

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	8,3	91,7	-	-	100	-
İşgörenlerin İşten Çıkarılması	2,7	97,3	-	-	100	-
Çalışanların Motive Edilmesi	63,2	15,8	21,1	39,5	60,5	-
Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme	13,5	-	86,5	10,8	2,7	84,5
Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi	40,5	10,8	48,6	44,7	18,4	36,8
Medya ile İletişim Kurulması	5,3	-	94,7	10,5	-	89,5
İş Değerlendirmesi	8,1	91,9	-	2,6	97,4	-
Bilgi Sistemleri	21,2	75,8	3	36,4	63,6	-
Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma	72,2	22,2	5,6	27	73	-
Etkinlikleri Organize Etme	26,3	5,3	68,4	47,4	13,2	39,5
Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması	23,7	-	76,3	26,3	5,3	68,4
Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması	10,5	-	89,5	10,8	-	89,2
Örgüt Adına Sözcülük Yapma	24,3	2,7	73	35,1	5,4	59,5
Dışarıda Örgütü Temsil Etme	41,2	2,9	55,9	51,4	5,4	43,2
Özlük İşlerini Takip Etme	2,8	97,2	-	-	97,4	2,6
Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma	18,4	13,2	68,4	23,7	23,7	52,6
Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Alma Çalışmaları	78,9	7,9	13,2	63,2	18,4	18,4
Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak	52,8	8,3	38,9	59,5	18,9	21,6
Sponsorluğa Karar Verme	16,7	-	83,3	5,4	5,4	89,2
Kuruluş Gezisi Düzenleme	35,1	16,2	48,6	37,8	21,6	40,5
Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme	48,3	13,8	37,9	51,4	11,4	37,1

Sonuç olarak; çalışan iletişiminin denetimi ve yönetimi, çalışanların motive edilmesi, kurum içi ve çevresindeki anlaşmazlıkların çözülmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma, etkinlikleri organize etme ve dışarıda örgütü temsil etme dışında kalan görevlerde halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde görev yapan kişilerin görüşleri benzeşmektedir. Bunun yanı sıra, bu belirttiğimiz, benzeşilmeyen görevler görev alanları itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde (Şekil 14) halkla ilişkilerin görev alanı içerisinde yer alan görevlerdir. Bu da göstermektedir ki insan kaynakları birimi örgüt içerisinde kendi görev alanı dışında halkla ilişkilerin görev alanına müdahale etmektedir.

VI. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GÖREV YAPTIKLARI BİRİMLER İLE KURUMSAL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN VERİLEN CEVAPLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

A. Görev Alanı İtibariyle İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasındaki Çatışma Düzeyi

Görüşme yapılan kişinin birimi ile görev alanı itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasındaki çatışma düzeyi bir karşılaştırmaya tabi tutulduğunda, halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişilerin %89,5'i halkla ilişkiler birimi ile insan kaynakları birimi arasında hiç çatışma olmadığını, %10,5'i nadiren çatışma olduğunu savunmakta; insan kaynakları biriminde çalışan kişilerin ise %86,5'i iki birim arasında hiç çatışma olmadığını, %8,1'i nadiren çatışma olduğunu belirtmektedir. Ara sıra ya da çoğunlukla bu birimler arasında çatışma olduğunu düşünenlerin oranı ise %2,7'dir. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere ne insan kaynakları biriminde görev yapanlar, ne de halkla ilişkiler biriminde görev yapanlar iki birim arasında çatışma olduğunu çok fazla düşünmemektedir. Bu veriler literatürle benzerlik taşımamakta aksine, literatürde söz konusu bu iki birim arasında görev alanı itibariyle kendi görev alanlarına müdahale olduğu için çatışma olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 24: Görev Alanı İtibariyle İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Arasındaki Çatışma Düzeyi

		Durumunuzda Halkla İlişkiler Birimi İle İnsan Kaynakları Birimi Arasında Görev Alanı İtibariyle Çatışma Var mıdır?				TOPLAM
		Çoğunlukla	Ara Sıra	Nadiren	Hiç	
Görüşme Yapılan Kişinin Birimi	Halkla İlişkiler Birimi	0	0	4	34	38
		,0%	,0%	10,5%	89,5%	100,0%
		,0%	,0%	57,1%	51,5%	50,7%
	İnsan Kaynakları Birimi	1	1	3	32	37
		2,7%	2,7%	8,1%	86,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	42,9%	48,5%	49,3%
TOPLAM		1	1	7	66	75
		1,3%	1,3%	9,3%	88,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		1,3%	1,3%	9,3%	88,0%	100,0%

B. Ortaya Çıkan Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birim

Araştırmaya katılan kişinin birimi ile çatışmanın lehine sonuçlandığı birim bir karşılaştırmaya tabi tutulduğunda halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişilerin yarısı bu çatışmanın kendi birimleri lehine, diğer yarısı da insan kaynakları biriminin lehine sonuçlandığını düşünmektedir. İnsan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin ise %66,7'si bu çatışmanın kendi lehine, %33,3'ü halkla ilişkiler birimi lehine sonuçlandığını savunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişiler çatışmanın her iki birimin de lehine sonuçlandığını belirtirken, insan kaynakları biriminde görev yapan kişiler çatışmanın daha çok kendi lehine sonuçlandığını ifade etmektedir. Aslında ikinci bölümde yer alan görev alanı itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde (Şekil 14) çatışma alanları olarak gösterilen dört görevden üçünün esasında halkla ilişkiler biriminin görev alanına girdiği bunlardan sadece birinin insan kaynakları biriminin görev alanı içerisinde yer aldığı göz önüne alındığında çatışmanın insan kaynakları lehine sonuçlanması yönündeki insan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin verdikleri cevapla model örtüşmektedir.

Tablo 25: Ortaya Çıkan Çatışmanın Lehine Sonuçlandığı Birim

		Bu Çatışma Hangi Birimin Lehine Sonuçlanmaktadır?		TOPLAM
		Halkla İlişkiler	İnsan Kaynakları	
Görüşme Yapılan Kişinin Birimi	Halkla İlişkiler Birimi	1	1	2
		50,0%	50,0%	100,0%
		50,0%	33,3%	40,0%
	İnsan Kaynakları Birimi	20,0%	20,0%	40,0%
		1	2	3
		33,3%	66,7%	100,0%
TOPLAM	50,0%	66,7%	60,0%	
	20,0%	40,0%	60,0%	
	2	3	5	
		40,0%	60,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		40,0%	60,0%	100,0%

C. Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyi

Görüşme yapılan kişinin birimi ile çatışmanın kurumu etkileme düzeyi bir karşılaştırmaya tabi tutulduğunda halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişilerin yarısı insan kaynakları birimi ile kendi birimleri arasındaki çatışmanın kurumu olumlu olarak, diğer yarısı ise çok olumsuz olarak etkilediğini düşünmektedir. İnsan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin tamamı ise iki birim arasındaki çatışmanın kurumu olumlu etkilediğini düşünmektedir. Burada da görüldüğü gibi halkla ilişkiler biriminde görev yapanlar halkla ilişkiler birimi ile insan kaynakları birimi arasındaki çatışmanın kurumu olumlu ve çok olumsuz etkilemesi noktasında ikiye ayrılmış durumdadır. İnsan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin ise tamamı bu çatışmanın kurum için olumlu olduğu konusunda hemfikirdir.

Tablo 26: Çatışmanın Kurumu Etkileme Düzeyi

		Bu Çatışma Kurumunuzu Ne Düzeyde Etkilemektedir?		TOPLAM
		Olumlu	Çok Olumsuz	
Görüşme Yapılan Kişinin Birimi	Halkla İlişkiler Birimi	1	1	2
		50,0%	50,0%	100,0%
		25,0%	100,0%	40,0%
	İnsan Kaynakları Birimi	20,0%	20,0%	40,0%
		3	0	3
		100,0%	,0%	100,0%
TOPLAM	75,0%	,0%	60,0%	
	60,0%	,0%	60,0%	
	4	1	5	
		80,0%	20,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		80,0%	20,0%	100,0%

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt, mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımdır. Örgütler, insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insanlar için, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Örgüt, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla verimli ve etkili çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve güdüleyebilmelidir (Yüksel, 1998:1). Bu anlamda gerek insan kaynakları birimi gerekse halkla ilişkiler birimi çok önemli fonksiyonlar üstlenmektedir. Her ikisinin de temel ilgi alanı insan olduğundan görev alanları itibariyle kimi zaman bir yakınlaşma, kimi zamansa bir çatışma durumu ortaya çıkabilmektedir. İşte söz konusu birimlerin görev alanlarının uygulamadaki mevcut durumunun nasıl olduğunu ortaya koymaya çalışan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma, hem insan kaynakları biriminin hem de halkla ilişkiler biriminin uygulamada yönetsel kademe itibariyle çoğunlukla genel müdüre bağlı olduğunu ve idealde de böyle olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çıkan bu sonuç teorik olarak savunulmakta olan görüşle örtüşmektedir.

Örgütte halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten birim isim anlamında çeşitlilik gösterirken, insan kaynaklarını yürüten birimin bu anlamda çok fazla farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu durum da insan kaynakları biriminin isimsel anlamda bu uyumluluk içerisinde olmasına rağmen, halkla ilişkiler biriminin söz konusu bu uyuma sahip olmaktan ziyade ortak bir kanaatten yoksun olduğu ortaya çıkmaktadır.

Gerek insan kaynakları birimi gerekse halkla ilişkiler birimi çalışmalarını yürütmede bağlı oldukları üst yönetimin kendilerini yeterli düzeyde desteklediğine inanmaktadırlar. Bu da her iki biriminde gerçekleştirdikleri faaliyetlerde daha rahat hareket edebilmelerini sağlamaktadır.

Uygulamada insan kaynakları birimleri ile halkla ilişkiler birimleri arasında görev alanları itibariyle çoğunlukla bir çatışma olmadığı yönünde bir sonuç ortaya çıkmakta, bu da literatürde bu birimler arasında bir çatışma olduğu yönündeki görüşlerle örtüşmemektedir. Ayrıca, söz konusu bu birimler arasında çok nadir de olsa görev tanımları, örgüt içi organizasyon, görev dağılımı, etkinlikleri organize etme, yetki, kurumsal kimlik çalışmaları ve örgütü temsil etme görevlerinin yürütülmesinde çatışmanın olduğu, bu çatışmanın daha çok insan kaynakları birimi lehine sonuçlandığı ve çoğunlukla örgütü olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Alan araştırmasında böyle bir durumun ortaya çıkması insan kaynakları biriminin görev alanında, personel yönetiminden farklı olarak diğer birimlerin görev alanlarını da içine alarak genişlemeye çalışmasını beraberinde getirmektedir. Tabiki diğer birimlerin içinde halkla ilişkiler birimi de bulunmaktadır. İnsan kaynakları birimlerinin kendi görev alanları dışında rahat hareket imkanı bulması, halkla ilişkiler biriminin görevlerini halkla ilişkiler birimlerinin sahip çıkmamasından kaynaklanmaktadır. Halkla ilişkiler biriminin belki de örgüt içindeki konumunu etkileyebilecek ve üst yönetiminin bakış açısının da önemli olduğu bu serbestlik insan kaynakları lehine olarak örgütlerde etkili olmaktadır.

Ayrıca, halkla ilişkiler biriminde görev yapan kişiler çatışmanın her iki birimin de lehine sonuçlandığını belirtirken, insan kaynakları biriminde görev yapan kişiler çatışmanın daha çok kendi lehine sonuçlandığını ifade etmektedir. Aslında ikinci bölümde yer alan görev alanı itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde (şekil 14) atışma alanları olarak gösterilen dört görevden üçünün esasında halkla ilişkiler biriminin görev alanına girdiği bunlardan sadece birinin insan kaynakları biriminin görev alanı içerisinde yer aldığı göz önüne alındığında çatışmanın insan kaynakları lehine sonuçlanması yönündeki insan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin verdikleri cevapla model örtüşmektedir. Bununla birlikte, halkla ilişkiler biriminde görev yapanlar halkla ilişkiler birimi ile insan kaynakları birimi arasındaki çatışmanın kurumu olumlu ve çok olumsuz etkilemesi noktasında ikiye ayrılmış durumdadır. İnsan kaynakları biriminde görev yapan kişilerin ise tamamı bu çatışmanın kurum için olumlu olduğu konusunda hemfikirdir.

Çalışmada, birimler tarafından üstlenilen görevler; insan kaynakları görevleri, halkla ilişkiler görevleri ve ortak görevler olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır.

Bu doğrultuda insan kaynakları görevleri 14 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu bu görevler; işgören eğitimi, performans değerlendirme, iş değerlendirmesi, işgören bulma ve seçme, iş tanımları ve iş gerekleri, insan kaynakları planlaması, iş analizi, kariyer geliştirme, ücretle ilgili kararlar, özlük işlerini takip etme, iş güvenliği ve işçi sağlığı, işgörenlerin işten çıkarılması, bilgi sistemleri ve sendikalar ve endüstriyel ilişkilerdir. Faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan söz konusu bu maddeler araştırmaya katılanlara göre, örgütlerin insan kaynakları birimlerince yürütülmekte olan görev özelliği taşımakta ve insan kaynakları birimini halkla ilişkiler birimlerinden ve diğer birimlerden görevsel anlamda ayırmaktadır. Ancak, bu görevlerden, performans değerlendirme, ücretle ilgili kararlar, iş güvenliği ve işçi sağlığı ve işgörenlerin işten çıkarılması çalışmanın ikinci

bölümünde oluşturulan görev alanları itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde (Şekil 14) ortak görevler olarak değerlendirilmektedir. Modelde bu görevlerden ortak görev olarak değerlendirilen, performans değerlendirme, ödül ve terfileri içerdiği için çalışanların motive edilmesi, işgörenin yaptığı işte verimliliğini ve etkiliğini artırması ve bunun sonucunda da örgütün etkili işgücüne kavuşması noktasında hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerinin alanına girdiği için; ücretle ilgili kararlar, işgöreni, onun ailesini ve çevresinde bulunan diğer insanları ve aynı zamanda örgütü etkilediği, bu görevle ilgili alınacak olan kararlarda hem çalışanın hem de örgütün dengeli bir şekilde düşünülerek mağdur edilmemesi gerektiğinden hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerinin alanına girdiği için; iş güvenliği ve işçi sağlığı işgörenele örgüt arasında karşılıklı iyi niyete ve güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesinde ve işgörenlerin örgütü benimseyip kendilerini onun bir parçası olarak görmesinin sağlanmasında temel bir rol üstlenmesinden ötürü hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler birimlerinin alanına girdiği için; işgörenlerin işten çıkarılması işgörenele ilgili temel bir konu olması sebebiyle esasında insan kaynakları biriminin görev alanı içerisinde yer almasının yanı sıra, işgörenlerin işten çıkarılmasının örgüte zarar vermemesi için işgörenin bunun haklılığına ikna edilmesi ve dışarıda örgüt imajının işgören tarafından yapılabilecek olumsuz yorum ve eleştirilerden korunması bu görevi halkla ilişkiler biriminin alanına da dahil etmekte olduğu için örgütte ortak görev alanı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, sendikalar ve endüstriyel ilişkiler, görevi faktör analizinde olduğu gibi literatürde de insan kaynakları biriminin görev alanı içinde görülmesine rağmen, bu görev halkla ilişkiler birimi tarafından da üstlenilen bir görev olarak kabul edilmekte böylelikle iki birim bu görevin yerine getirilmesi noktasında çatışmaktadır. Bunun nedeni, sendikalar ve endüstriyel ilişkilerin kurulmasında hem örgüt hem de çalışan direkt muhatap konumunda yer aldığı için ve sendikalar işgöreni örgüte karşı temsil etme hakkına sahip olduğu ve bunu kullandığından bu görev insan kaynakları biriminin görev alanı içerisinde yer almakta, bunun yanı sıra işgörenlerin sendikal kararlar neticesi grev, iş yavaşlatma ve lokavt gibi sonuçlara sebebiyet verebildiği ve yaşanan bu gelişmeler örgütü hem içeride hem de dışarıda direkt olarak etkilediği için halkla ilişkiler birimi de bu görevin yerine getirilmesinde etkin olmak gereğini duymaktadır. Yani işgörenin söz konusu olması nedeniyle insan kaynakları, örgütün söz konusu olması nedeniyle de halkla ilişkiler bu görevi üstlenmektedir.

Halkla ilişkiler görevleri 13 maddeden oluşmaktadır. Bu görevler; etkinlikleri organize etme, yapılan faaliyetler hakkında kamuyu bilgilendirme, ileriye dönük planlama yapma, hedef kitleyle iki yönlü iletişimin gerçekleştirilmesi, hedef kitle belirleme, örgüt imajının oluşturulması, kurum içi-dışı yayınların hazırlanması, kurum yararı doğrultusunda kitle iletişim araçlarının kullanılması, sponsorluğa karar verme, kurumsal kimlik çalışmaları, medyayla iletişim kurulması, kuruluş gezisi düzenleme ve dışarıda örgütü temsil etmedir. Esasında modele göre de (Şekil 14) faktör analizinde halkla ilişkiler görevleri olarak ortaya çıkan bu görevler halkla ilişkiler birimi tarafından üstlenilen görevlerin tamamını oluşturmamakta, görevlerden bazıları araştırmaya katılanlar tarafından ortak görev olarak addedilmektedir.

Her iki birimin birlikte hareket edeceği görevler ise 8 maddeden oluşmaktadır. Bu görevler; çalışanların motive edilmesi, kurum içi ve çevresindeki anlaşmazlıkların çözülmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma, hedef kitle eğilimlerini araştırma ve örgüte tavsiyede bulunma, ürün veya hizmetle ilgili bilgi alma çalışmaları, çalışan iletişiminin denetim ve yönetimi, ortaklar toplantısında kuruluşu temsil etme ve yıllık rapor hazırlamak ve dağıtmaktır. Bu maddeler örgüt içerisinde faaliyet gösteren insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin koordineli bir şekilde ortaklaşa gerçekleştirmiş oldukları görevlerdir. Ancak model (Şekil 14) doğrultusunda duruma bakıldığında, faktör analizinde ortak görevler olarak belirlenen kurum içi ve çevresindeki anlaşmazlıkların çözülmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma, hedef kitle eğilimlerini araştırma ve örgüte tavsiyede bulunma, ortaklar toplantısında kuruluşu temsil etme ve yıllık rapor hazırlamak ve dağıtmak görevleri halkla ilişkiler çalışmaları şeklinde görüldüğü için görev alanı itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde halkla ilişkiler biriminin görev alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu görevlerin yanı sıra çalışanların motive edilmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma ve çalışan iletişiminin denetimi ve yönetimi faktör analizinin aksine modelde halkla ilişkilerin görevi olarak görülmesine rağmen, insan kaynakları da bu görevlerle ilgilenmektedir. Bu da her iki birim arasında görev alanı itibariyle bir çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Aslında, çalışanların motive edilmesi noktasında halkla ilişkiler birimi örgüt içine yönelik olarak çeşitli sosyal ve iletişimsel etkinliklerle işgörenlerin örgütü benimsemesini, işlerin koordineli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini ve örgütsel amaçların başarılmasını sağlamak maksadıyla bu görevi üstlenmektedir. İnsan kaynakları birimi ise işgöreni merkeze alan bir anlayışa sahip olması nedeniyle bu görevin yerine getirilmesinde kendini

de yetkili olarak görmektedir. Söz konusu bu durumda görev alanı itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri arasında bir çatışmaya sebep olmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma, halkla ilişkiler biriminin iç hedef kitle olarak kabul ettiği çalışanlara ve yöneticilere yönelik olan çalışmalarını içermektedir. Çalışanların istek ve beklentileri doğrultusunda yöneticilerin plan ve programlarını düzenleme ve bunları örgüt amaçları doğrultusunda çalışanları tatmin edecek şekilde yürütmeyi kapsamaktadır. İnsan kaynakları ise çalışanları kendi hedef kitleleri olarak değerlendirdiği için çalışanların her türlü arzu ve isteklerini yine çalışanların verimliliği doğrultusunda yöneticilere aktarmak ve yöneticilerden de çalışanları tatmin edecek faaliyetler istemek noktasında bu görevi benimsemektedir. Bu da iki birim arasında bir çatışmayı beraberinde getirmektedir. Çalışan iletişiminin denetimi ve yönetiminin halkla ilişkiler birimince üstlenilmesinin temelinde yatan anlayış, örgüt içerisindeki iletişimsel faaliyetlerin tümünün yürütülmesi, denetlenmesi ve koordinasyonunun bu birimce yerine getiriliyor olmasıdır. İnsan kaynakları biriminin bu faaliyete talip olmasının nedeni ise işgörenin yani insan kaynağının olduğu her yerde bu birimin de etkin bir şekilde görev alması gerektiği yönündeki düşüncedir.

Birimlerce üstlenilen görevler incelendiğinde, halkla ilişkiler biriminde çalışanlar tarafından halkla ilişkiler biriminin daha çok medya ile ilişkiler, kurumsal kimlik ve imaj oluşturma, yönetsel gizliliğin önlenmesi ve etkinliklerin organizasyonu yönünü ön plana çıkardıkları görülmektedir. İnsan kaynakları biriminde görev yapanlar için ise önceliğin işgören ve ona ilişkin konularda olduğu, iş ve işe ilişkin konuların ise bunlardan daha sonra geldiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Birimlerin idealde yapması gereken görevler açısından halkla ilişkiler ve insan kaynakları biriminde görev yapan kişiler bir karşılaştırmaya tabi tutulduğunda; çalışan iletişiminin denetimi ve yönetimi, çalışanların motive edilmesi, kurum içi ve çevresindeki anlaşmazlıkların çözülmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında köprü olma, etkinlikleri organize etme ve dışarıda örgütü temsil etme dışında kalan görevlerde halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde görev yapan kişilerin görüşleri benzeşmektedir. Bunun yanı sıra, bu belirttiğimiz, benzeşilmeyen görevler görev alanları itibariyle insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin karşılaştırılması modelinde (Şekil 14) halkla ilişkilerin görev alanı içerisinde yer alan görevlerdir. Bu da göstermektedir ki insan kaynakları birimi örgüt içerisinde kendi görev alanı dışında halkla ilişkilerin görev alanına müdahale etmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle örgütlerdeki insan kaynakları birimleri ve halkla ilişkiler birimlerinin görev alanlarının daha net bir şekilde belirlenebilmesi için şu tür önerilerde bulunulması mümkündür:

- Örgüte çekilen insan gücü, yönetilmeye ihtiyaç duyacaktır. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde çalışacak insanların ilk girdiği andan itibaren örgütle ilgili bilgiler, kendilerine ulaştırılmalıdır. Yeni giren bir kişi kendini yabancı olarak dışlanmış görmemek için örgüte adaptasyon süreci hızlı bir şekilde insan kaynakları yönetimi tarafından yapılmalıdır.

- İnsan kaynakları birimi tarafından üstlenilen örgüte insan kaynağı kazandırma işlevi çok karmaşık ve zor bir işlemdir. Çünkü insanın örgüte kazandırılması, örgütün içinde insanın kendini kabullendirmesi veya kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak benimsemesi; insan kaynakları biriminin örgüte kazandırılan insanı yalnız bırakmayarak örgüte kazandırmak için uyum çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, İnsan kaynakları birimi örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederek aynı zamanda işgören olarak çalışan insanlarından kendi amaçlarının da örgüt amaçlarıyla örtüşmesi gibi zor bir görevi de üstlenmelidir.

- Aynı şekilde örgüt içinde yer alan halkla ilişkiler birimi de insanın örgüte dahil olma aşamasında yer alarak örgütün çalışanı olma yolundaki aday insana örgüt ile ilişkili karamsar ve olumsuz düşünceleri var ise, onları olumsuzdan olumluya dönüştürme yani örgüt imajını çalışanın gözünde iyi tutma görevini üstlenmektedir. Dolayısıyla örgütün işgören ihtiyacı ortaya çıktığı andan itibaren işgören adaylarının örgüte kazandırılma aşaması dahil olmak üzere örgüte adaptasyon sürecinde etkin olarak yer almalıdır. Çünkü işgören adayı bir hedef kitledir ve halkla ilişkilerin görev alanına girmektedir.

- Örgütte yer alan insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içinde buldukları konum ve örgüt içindeki bölümlere ayrılmada üstlendikleri görevler, her iki birimin çalışmasında çok etkilidir. Her iki birimin de bağlı buldukları merciyeye göre hareket serbestliği ve hareket kısıtlılığı çalışmaları olumsuz etkileyebilir. Belki de her iki birim de bağlı buldukları mercinin olaylara bakışına göre kendilerine politika ve planlar belirlemek zorunda kalabilirler. Dolayısıyla her iki birimin örgüt içinde yer aldığı konum ve örgüt içindeki yapılanması örgütün bu iki birimden gerektiği gibi faydalanabilmesi için önem taşımaktadır. Buna göre;

a. İnsan kaynakları biriminin örgüt yapılanması içinde karma örgüt yapısına göre bölümlere ayrılması daha uygun olacaktır. Bu tür bölümlere ayırmada, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli olan alt yapının sağlanması ve bunu oluştururken de örgüt içi birimlerin koordinasyon halinde çalışmalarının gerekliliği ortaya çıkacaktır. Örgütün içindeki insan kaynakları biriminin kendi iç örgütlenmesinde ise dikey örgüt yapısının oluşması, bu birimin istenilen görevleri yerine getirebilmesi için önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgütün genişlemesi ve yapısındaki büyümesi ile insan kaynakları birimleri, dikey kurmay örgütlenme modelini (şekil 10) tercih etmelidirler.

b. Üst birime bağlı olan halkla ilişkiler birimi de kendi içinde yeni bir yapılanmayla ortaya çıkabilmelidir. Dolayısıyla, hızlı hareket edebilmek için karma örgüt yapısına göre bölümlere ayırma tercih edilmelidir. Örgüt içinde bölümlere ayırma dolayısıyla, üst yönetime yakın olmak ve gerektiğinde üst yönetime danışmanlık rolü üstlenilmesi açısından karma örgüt yapısına göre bölümlere ayrılma önem taşımaktadır. Halkla ilişkiler biriminin kendi içinde yapılanması dikey kurmay (Şekil 10) üzerine olmalıdır. Dikey kurmay örgüt yapısında otoriter bir yaklaşımın yanı sıra kurmaylardan da destek alınması düşünüldüğünde, halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içinde dikey kurmay örgütlenmeye gitmesi önem taşımaktadır. Zaten Aşkun'a göre de, dikey kurmay örgüt yapılanmasındaki halkla ilişkilerin, üst yöneticilere, örgüt içindeki işgörenlerle, örgüt dışında da ortaklar, müşteriler, kamu kuruluşları, dağıtımçılar, tedarikçiler, örgüt çevresindeki komşular vb. çeşitli kesimlerle iletişim kurmaya yardımcı olma, tavsiyede bulunma ve teşvik etme görevlerini yerine getirme sorumluluğu bulunmaktadır (1986: 92).

- İnsan kaynakları birimlerinin faaliyetlerini yürüttükleri birim adında genelde uzlaşma sağlanmasına benzer şekilde, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten birim için de gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde bir uzlaşma sağlanmalıdır.

- Örgütlerin girdikleri yapılanma sürecinde insan kaynakları birimlerinin ve halkla ilişkiler birimlerinin yerlerini hiçbir tartışma ortamı oluşturulmadan belirlenmesi burada önemli olan unsurdur. Böyle bir yaklaşım aynı zamanda iki birim arasındaki görev alanlarının sınırlarını keskinleştirecek ve bu doğrultuda hareket etmelerini sağlayacaktır. Örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullar göz önüne alındığında örgütte bölümlere ayrılma veya örgüt yapılarının belirlenmesi farklılık arz edebilir. Vurgulandığı gibi önemli olan birimlerin yerine oturmasıdır. Görev alanlarında yaşanan sıkıntıların bir çoğunun sebebi yerine oturmamış birimlerden kaynaklanmaktadır. Örgüt yapılarında yer alan birimlerin birinin pasif konumda olması diğerinin hemen ona karşı üstünlük ortaya

koymasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla birimlerin görev dağılımları belirlenirken ast üst ilişkisinin bu iki birim için geçerli olmadığı vurgulanması gerekmektedir. Çünkü, her iki birimin temel unsuru insandır ve her iki birimde örgütün amaçları ve belirlediği planlama çerçevesinde hareket etmelidir. Dolayısıyla, temel unsuru insan olan iki birim örgütün amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda ortak hareket etmek durumundadır. Bu ortak hareket etmek görevlerin birbirine karışması demek değildir. Aksine her birim kendine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirerek örgütün gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlamak durumundadır.

- Örgütün kendini daha iyi anlayabilmesi ve hedef kitesinde kendisini anlatabilmesi etkin bir halkla ilişkilerin ortaya çıkmasıyla mümkün olacaktır. Örgüt yöneticilerin halkla ilişkiler birimlerine gereken önemi vermeleri hem örgüte kazanım sağlayacak hem de hedef kitleye yönelik çalışmaların önemi artacaktır.

- Halkla ilişkiler biriminin örgüt içinde yer alışı insan kaynakları birimine göre çok eskiye dayanmasına rağmen örgüt üst yönetiminin halkla ilişkiler birimlerinin üstlendikleri görevleri yaparken çok fazla mali külfet getirdikleri gerekçesiyle hep geri plana itilmektedir. Bu yaklaşım, halkla ilişkiler biriminin yapacağı çalışmaların sürekli kısıtlanması veya ertelenmesi gibi durumları beraberinde getirecektir. Halkla ilişkiler birimlerinin yürüteceği çalışma ve programlar uzun vadeli ve sabır gerektiren faaliyetler olduğu için örgüt yöneticilerinin halkla ilişkiler faaliyetlerini bu doğrultuda değerlendirmeleri ve gereken önemi vermeleri örgütün imajı açısından büyük yararlar sağlayacaktır.

- Örgüt içinde yer alan halkla ilişkiler birimi hem kendini üst yönetime hem diğer birimlere hem de hedef kitleye anlatmak gibi bir dezavantaja sahiptir. Bu sebeple, iki birim arasında örgüt içinde yapılanmaya bakıldığında insan kaynakları biriminin bir adım önde yarışa başladığını söylemek mümkündür. Yine de halkla ilişkiler birimi bu dezavantajları olumluya çevirebilmeli ve örgütün yararı söz konusu olduğunda büyük bir özveriyle çalışmasına devam etmelidir.

- Modelde (Şekil.14) aslında halkla ilişkilerin görevleri arasında çatışma olduğu belirlenmişti. Örgüt içinde birimlerin yerlerinin belirlenmesi ve her birimin kendi görev alanlarında hareket etmesinin sağlanmasıyla böyle bir çatışma ortadan kalkacaktır. Çatışmanın ortadan kaldırılması örgüt için olumlu olacaktır.

- Çatışmanın ortadan kaldırılması için insan kaynakları biriminin görev alanı olarak halkla ilişkiler görevlerine müdahalesinin örgüt içinde sonlandırılması gerekmektedir. Modelde belirlediğimiz gibi insan kaynakları birimi görev alanları, halkla ilişkiler birimi görev alanları olarak belirlenen görevler doğrultusunda birimlerin yeniden örgütlenmesi ve kesin sınırların konulması önemlidir. Örgüt üst yönetimi tarafından çatışmanın önlenmesi ancak bu sayede sağlanabilecektir. Yoksa kesin sınırların konulmadığı her durumda insan kaynakları birimi yine görevleri dışında yeni görevlerin kendisinin görevi olduğunu iddia edecektir. Ayrıca örgüt içinde hangi birim daha güçlü görünüyorsa diğer birim daha pasif kalacaktır.

KAYNAKÇA

- _____ (2002): “Örgütsel Gelişimde İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rolü”,
http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/orggel_ik_rolu.asp,
09.02.2002
- ACAR, Ali (2002) Kamu Personelin Ücret Seviyesi ve Verimliliğe Etkisi, Doğuş Yayın ve Dağıtım, İstanbul
- ACAR, Muhittin (1993) Belediyelerde Halkla İlişkiler, Devlet Planlama Teşkilatı Sosyal Planlama Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara
- AÇIKALIN, Aytaç (1994):Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- AÇIKALIN, Aytaç (2000) İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- AKAT, İlter- BUDAK, Gönül- BUDAK, Gülay (2002) İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, İzmir
- AKINCI, Z. Beril (1997) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Şubat, 8-10
- AKSU, Mustafa (2003) İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve Geleceğin Organizasyon Yapıları, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Yıl: 2003, Sayı: 1, ss.1-9
- AKYÜZ, Ömer Faruk (2001) Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- ALBAYRAK, Burhan (1998) Proje Yönetimi ve Danışmanlık, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- ALDEMİR, Ceyhan - ATAOL, Alpay - BUDAK, Gönül (2001): İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, İzmir
- ALPUGAN Oktay (1998) İşletme Bilimine Giriş, Per Yayınları, Trabzon
- ALPUGAN Oktay- DEMİR, M. Hulusi- OKTAV, Mete -ÜNER, Nurel (1997) İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul
- AR, A. Fikret (1999) Büro Yönetimi Teknikleri, Yargı Yayınevi, Ankara

- ARGON, Türkan - EREN, Altay (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ASNA, Alaeddin (1997) Halkla İlişkiler Public Relations P.R., Sabah Kitapçılık San. Ve Tic. A.Ş, İstanbul
- AŞIKOĞLU, Meral (1986) İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: 34, Eskişehir
- AŞKUN, İnal Cem (1978) İşgören, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, Eskişehir
- AŞKUN, İnal Cem (1986) “İşletmelerde Halkla İlişkiler” Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 154, Eskişehir
- ATABEY, N. Ata (2001) “Örgütlenme Ve Örgüt Yapısı” Davranış Bilimleri (Ders Notları), Editörler: Orhan GÖKÇE –N. Ata ATABEY, Konya
- AYCAN, Zeynep (2002): “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi: Günümüzdeki ve Gelecekteki Problemler”, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Editör: Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- AYDIN, Ahmet Hamdi (2001) “Yönetimin Fonksiyonları”, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- AYDIN, Vahdet (1977) Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunu, Sevinç Matbaası, Ankara
- AYKAÇ, Burhan (1990) Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi, Amme İdaresi Dergisi, C. 23, S. 4, ss.91-109
- AYKAÇ, Burhan (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- AYTAÇ, Serpil (1997) Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- BALÇIK, Bahaettin (2002) İşletme Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BARRY, Amanda (2003) Halkla İlişkilerin Gücü, Çev. Aysin Önen Steidle, Elips Kitap Kesit Tanıtım Ltd. Şti, Ankara
- BARTOL, Kathryn M. – MARTIN, David C. (1998) Management, The McGraw Hill Companies, INC., Boston

- BARUTÇUGİL, İsmet (2002) Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BASKIN, Otis- ARONOFF, Craig- LATTIMORE, Dan (1997) Public Relations: The Profession and The Practice, McGraw Hill, Boston
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982) Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.108, Ankara
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1989) Yönetim, Gül Yayınevi
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004) Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BAŞPINAR, Nuran Öztürk – BAYRAMLI, Ünver Ünlü (2003) Büro Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BAYSAL, Ayşe Can (1993) Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul
- BENLİGİRAY, Serap (2003) Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:178, Eskişehir
- BERBEROĞLU, Güneş (1991) İşletmelerde Organizasyon – Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S. 1, ss. 135-153
- BERBEROĞLU, Güneş (1997) “Organizasyon”, Yönetim ve Organizasyon, Editör: İnan ÖZALP, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:521, Eskişehir
- BERTH, Kirsten- SJOBERG, Göran (1998) Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi- Sekiz Ülke Üzerine İnceleme, Çev. Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, Altın Kitap –Sayı 12
- BIÇAKÇI, İlker (2003) İletişim ve Halkla İlişkiler “Eleştirel Bir Yaklaşım”, Kapital Medya A.Ş., İstanbul
- BİBER, Ayhan (2003) Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- BİNGÖL, Dursun (1998): İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BLACK, J. Stewart- PORTER, Lyman W. (2000) Management: Meeting New Challenges, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

- BUDAK, Gönül- BUDAK, Gülay (1998) Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, İzmir
- BUMİN, Birol - ŞENGÜL, Arzu (2000): “İnsan Kaynaklarının Değerliliği Ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir, Erciyes Üniversitesi
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998) Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil – AKGÜN, Ahmet – KAVUNCUBAŞI, Şahin (2001) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil - TUNCER, Doğan – AYHAN, Doğan Yaşar (2002) Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil (1999) Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara
- CAN, Halil- TECER, Meral (1978) İşletme Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara
- CANMAN, A. Doğan (1993) Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:252, Ankara.
- CANMAN, A.Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara
- CAYWOOD, Clarke L. (1997) The Handbook Of Strategic Public Relations & Integrated Communications, McGraw-Hill, New York
- CEMALCILAR, İlhan- BAYAR, Doğan- AŞKUN, İnal C.- Öz-Alp, Şan (1991) İşletmecilik Bilgisi, İşletme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, Eskişehir
- CERTO, Samuel C. (2000) Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and The Global Environment, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- CLARE, John (2001) John Clare’s Guide to Media Handling, Gower Published Limited, Hampshire, London
- CLAYTON, Susan (2004) Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul

- CUTLIP, Scoot M.- CENTER, Allen H.- BROOM, Glen M.(1994) Effective Public Relations, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- ÇAMDERELİ, Mete (2000) Ana Çizgilerle Halkla İlişkiler, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya
- DAFT , Richard L.- MARCIC, Dorothy (1998) Understanding Management, The Dryden Press, Harcourt Brace & Company. Orlando
- DAFT, Richard L. (2000) Management, The Dryden Press, Harcourt College Publishers. Fort Worth, Orlando
- DALAY, İsmail (2001) Yönetim ve Organizasyon İlkeler Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı
- DAVIS, Keith (1984) İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev.Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 57, İstanbul
- DECENZO, D.A- ROBBINS, S.P. (1999) Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc., New York
- DEMİRCİ, M. Kemal (1999): “İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:1, Sayı:3, Kasım , ss. 319-328
- DENISI, Angelo S.- GRIFFIN, Ricky W. (2001): Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston
- DERELİ, Toker (1976) Organizasyonlarda Davranış, Fakülteler Matbaası, İstanbul
- DESSLER, Garry (2000) Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- DİNÇER, Ömer (1998) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- DİNÇER, Ömer- FİDAN, Yahya (2003) İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- DOĞAN, Selen (2003) Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul
- EFİL, İsmail (2002) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul

- ERDOĞAN, İrfan (2006) Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler, Erk Yayınları, Ankara
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003) Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ERDUT, Tijen (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, No:40, İzmir
- EREN, Erol (2003) Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- ERGİN, Canan (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Academyplus Yayınevi, Ankara
- ERGUN, Turgay - POLATOĞLU, Aykut (1992) Kamu Yönetimine Giriş, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 241, Ankara
- ERKİLİÇ, Turan Akman (2004) İnsan Kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimine İlişkin Etmenlerin Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenmeleri Üzerine Etkileri (Eskişehir Merkez İlçe Örneği), Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları:93, Eskişehir
- ERTEKİN, Yücel (1990) Halkla İlişkiler Hizmetinde Örgütlenme Ve Personel Sorunları, Amme İdaresi Dergisi, C. 23, S. 4, ss. 35-54
- ERTÜRK, Mümin (2000) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- ERTÜRK, Mümin (2001) İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- ESER, Aşkın (2002): Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Güç Dergisi İnternet Sitesi (www.ishguc.org), Cilt:4, Sayı:4, 20.05.
- FAWKES, Johanna (2001) What is Public Relations?, The Public Relations Handbook, Alison Theaker, Routledge Taylor&Francis Group, London and New York
- FINDIKÇI, İlhami (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- FISHER, Cythia D.- SCHOENFELDT, Lyle F.-Shaw (1999) Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston

- FITZ-ENZ, Jan - PHILLIPS, Jack J. (2001): İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon,
Çev: Pınar Alp DİNÇ, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- FİŞEK, Kurthan (1979) Yönetim, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları
No. 437, Sevinç Matbaası, Ankara
- FRENCH, Wendell L. (1998) Human Resources Management, Houghton Mifflin Company,
Boston
- GALLAGHER, Peter (2003) Human Resource Planning, A Scitecch Educational Ltd.,
Broadstairs Kent, CT
- GATEWOOD, Robert D. – TAYLOR, Robert R. – FERRELL, O.C. (1995) Management:
Comprehension , Analysis, and Application, Richard D. IRWIN, INC., Chicago
- GENÇ, Nurullah (2004) Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar,
Seçkin Yayıncılık, İstanbul
- GOMEZ-MEJIA, Luis R.-BALKIN, David B.- CARDY, Robert L. (1998) Managing
Human Resources, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New
Jersey
- GÖKÇE, O- GÖKÜŞ, M- KUTLU, Ö- ŞAHİN, A (2004) Kamu Yönetimi Ders Notları,
Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.
- GÖKSEL, A. Bülent – KOCABAŞ, Füsun – ELDEN, Müge (1997) Pazarlama İletişimi
Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul
- GREGORY, Anne (2001) Public Relations and Management, Public Relations Handbook,
Theaker, Alison, Routledge Taylor&Francis Group, London, ss.35-51
- GÜNEY, Salih (2000) Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- GÜRGEN, Haluk (1997) Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul
- GÜRGEN, Yaşar (1995) İşletme Yönetimi, Ç.Ü. Ziraat Fakültesi Genel Yayın No:111,
Adana
- GÜRÜZ, Demet – YAYLACI, Gaye Özdemir (2004) İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları
Yönetimi, Mediacat Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul
- GÜRÜZ, Demet (1993) Halkla İlişkiler Teknikleri, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
Yayınları No.1, İzmir

- GÜVEN, H. Sami (1984) Örgütlerde Temel Bir Yönetim İşlevi Olarak Eşgüdüm, Amme İdaresi Dergisi, C. 17, S. 4, ss. 77-92
- HARRIS, Michael (1997) Human Resource Management: A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, Texas
- HELLRIEGEL, Don- JACKSON, Susan E.- SLOCUM, John W. (1999) Management, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
- HENDERSON, Tom - WILLIAMS, John (2002) Shell: Managing a Corporate Reputation Globally, Public Relations Cases: International Perspectives, Moss, Danny-DeSontro, Barbara, Roudledge, London and New York
- HENDRIX, Jerry A. (1998) Public Relations Cases, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin (1994) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- HODGETTS, Richard M. (1999) Yönetim Teori Süreç ve Uygulamaları, Çev. Canan Çetin-Esin (Can) Mutlu, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- IPRA (1987) Halkla İlişkiler IPRA Raporu, Çev. A. Fikret Işıkyakar, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları: 120, Eskişehir
- IVANCEVICH, John M.- GLUECK, William F. (1990) Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi (Yönetimi), Derleyen ve çeviren: Güngör Erdumlu, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara
- İBİCİOĞLU, Hasan – ÇAĞLAR, Nedret (1999) İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:1, Sayı:3, Kasım , ss. 171-185
- insankaynaklari.com (2002): “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Tasarımı”, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Editör: Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- İŞÇİ, Metin (1997) Halkla İlişkiler, Der Yayınları, İstanbul
- JEFKINS, Frank (1994) Public Relations Techniques, Butterworth-Heinmann Ltd., Oxford
- KADIBEŞEGİL, Salim (1986) Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, Tükelmat A.Ş., İzmir

- KAZANCI, Metin (1986) “Halkla İlişkilerin Anlam ve İçeriği” Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 154, Eskişehir
- KAZMIER, Leonard J. (1979) İşletme Yönetimi İlkeleri: Kendi-kendine Öğrenim İzlenesi, Çev. Cemil Cem Doğan Canman, Semay Büyükdavras, Oya Çitçi, Erses Eray, Cahit Tutum, Ülkü Polat, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:178, Ankara
- KITCHEN, Philip J. (1997) Public Relations: Principles and Practice, International Thomson Business Press, London
- KOÇEL, Tamer (2001) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- KOZAK, Meryem Akoğlan (1999): Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2001): Konaklama İşletmelerde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları No: 12, Eskişehir
- KREITNER, Robert (2001) Management, Houghton Mifflin Company, Boston
- KUTAL, Gülten- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1996) Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul.
- KÜÇÜKKURT, Mehmet (1988) ‘Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve Değerlendirme’, Halkla İlişkiler Sempozyumu-87, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları: 10, Ankara, 20-27 Nisan 1987, ss. 155-171
- LAWLER III, Edward E.- MOHRMAN, Susan Albers with MARK, Alice Yee-NEILSON, Beth- OSGANIAN, Nora (2003) Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions, Stanford University Press, Stanford, California
- MARDİN, Betül (t.y) Değerli Dostum, Derleyen: Gül Ukat, Sanimat Ltd, İstanbul
- MCCLLENLAN, Tim - GANN, Nigel (2002) Schools in the Spotlight: A Guide to Media Relations for School Governors and Staff, Routledge Falmer, London

- MCGREGOR, Douglas (1970) Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Çev. Doğan ENERĞİN, Şark Matbaası, Ankara
- MEECH, Peter (2002) 'Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj' Çev. Derya Telan, Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, Derleyenler: Jacquie L'Etang – Magda Pieczka, Editör: Sema Yıldırım Becerikli, Vadi Yayınları, Ankara, ss. 127-151
- MIDDLEBERG, Don (2001) Winning PR In The Wired World: Powerful Communications Strategies For The Noisy Digital Space, McGraw Hill, New York
- MOLONEY, Kevin (2000) Rethinking Public Relations: The Spin and The Substance, Routledge, London
- MONDY, R. Wayne- PREMEAUX, Shane R.(1995) Management: Concepts, Practices and Skills, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- MOORHEAD, Gregory- GRIFFIN, Ricky W. (2001) Organizational Behavior: People and Organizations, Houghton Mifflin Company, Boston
- MOSS, Danny - DESONTRO, Barbara (2002) Public Relations Cases: International Perspectives, Roudledge, London and New York
- MUCUK, İsmet (2003) Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- NAZİK, M. Hamil - OKUR, Abdurrahman (2000) İşletme Bilgisi, Ya-Pa Yayın Pazarlama San., İstanbul
- NELSON, Robert B. (2002) Çalışanlara Yetki Verme, Çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- NEWMAN, William H. (1985) Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Çev. Kenan Sürgit, Yetkin Yayınları, Ankara
- NOE, Raymond A. (1999) İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi, Çev: Canan Çetin, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- OBERMAN, Phyllis (1995) Media Relations, The Practice of Public Relations, Edit. Sam BLACK, Butterworth-Heinemann Ltd, Jordan Hill, Oxford, ss.13-19
- OKAY, Aydemir – OKAY, Ayla (2002) Halkla İlişkiler ve Medya, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul
- OKTAY, Mahmut (1993) Halkla İlişkiler Mesleğinin Faaliyet Çerçevesi ve Uzmanlık Alanları, Marmara İletişim Dergisi, S.4, Ekim 1993, ss.187-201

- OKTAY, Mahmut (1996) Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları, Der Yayınları, İstanbul
- OKTAY, Mahmut (2002) Politikada Halkla İlişkiler, Derin Yayınları, İstanbul
- OLUÇ, Mehmet (1978) İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:77, İstanbul
- ONAL, Güngör (2000a) Halkla İlişkiler, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- ONAL, Güngör (2000b) İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- ORRICK, James B. (1967) Halkla İlişkiler Ders Notları, Çev. Oğuz Onaran, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın ve Yayın Yüksek Okulu Yayını:1, Ankara
- ÖĞÜT, Adem (1999) Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Yıl: 1999, Sayı: 3, ss.157-170
- ÖĞÜT, Adem (2001) Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ÖKTEM, M. Kemal (1990) Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlamasının Kuramsal Temelleri Üzerine, Amme İdaresi Dergisi, C. 23, S.4 , ss. 71-90
- ÖKTEM, M. Kemal (1991) Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü, Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S.4 , ss. 107-129
- ÖNER, Mehmet (1999): İşe Alma Ve Yerleştirmede Yönetici Ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- ÖZ Alp, Şan (1972) Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Sevinç Matbaası, Ankara.
- ÖZÇER, Sema, (1988) Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 369, Ankara
- ÖZDÖNMEZ, Metin - AKESEN, Aytuğ - EKİZOĞLU, Abdi (1998) Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4062, İstanbul
- ÖZDÖNMEZ, Metin- AKESEN, Aytuğ- EKİZOĞLU, Abdi (1999) Halkla İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4225, İstanbul
- ÖZTÜRK, Mehmet (2003) İşletme ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından), Papatya Yayıncılık, İstanbul

- PAKSOY, Arzu Çekirge (1999) Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları, Rota Yayınları, İstanbul
- PALMER, Margaret J.- WINTERS, Kenneth T. (1993) İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul
- PAVLIK, John V. (1987) Public Relations: What Research Tells Us, Sage Publications, Inc., Newbury Park, California
- PEKER, Ömer (1995) Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, Ankara
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (1993) Halkla İlişkiler Departmanının İşletme Örgütü İçindeki Yeri ve Sorumlulukları, Verimlilik Dergisi, Mili Produktivite Merkezi Yayını, S.3, ss.129-136
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (2001) Halkla İlişkiler Nedir, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- PINNINGTON, Ashly – EDWARDS, Tony (2000) Introduction to H. Resource M., Oxford University Pres, Oxford
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali (1995) Türkçe Sözlük, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- RAMAZANOĞLU, Ahmet A. (1986) “Yönetici ve Halkla İlişkiler” Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 154, Eskişehir
- ROBBINS, Stephen P. (2000) Management, Prentice-Hall INC., Upper Saddle River, New Jersey
- ROBBINS, Stephen P.- COULTER, Mary (1999) Management, Prentice-Hall INC., Upper Saddle River, New Jersey
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat- TOKOL, Tuncer (2001) İşletme, Ezgi Yayınevi, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997) Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2001) İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat -TÜZ, Melek (1998) Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa

- SCHERMERHORN, John R. (1999) Management, John Wiley& Sons, Inc., New York
- SCHUKIES, Gert (1998). Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite, Çev. Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul
- SEÇİM, Hikmet (1994) Hastanelerde Halkla İlişkiler, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir
- SMILANSKY, Jonathan (2002) Yeni İnsan Kaynakları, Çev. Derya Atakan, Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- SODERBERG, Norman R. (1986) Public Relations For The Entrepreneur And The Growing Business: How to Use Public Relations to Increase Visibility and Create Opportunities For You and Your Company, Probus Publishing Company, Chicago, Illinois
- ŞEN, Salim (1981) İşletme Yönetimi (Yönetim Fonksiyonları) Planlama, Örgütlenme, Kadrolama, Yönelme ve Denetim (Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Bilgi Sistemi), Emel Matbaacılık Sanayi, Ankara
- ŞENCAN, Hüner- ERDOĞMUŞ, Nihat (2001) İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1999) Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara
- TATAR, Tevfik-ÜNER, M. Mithat (1992) İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara
- TEKER, Edip (1997) İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları No: 200, İzmir
- TELLİOĞLU, Cevdet (2000) Halkla İlişkiler Pratiği El Kitabı, Timaş Yayınları, İstanbul
- THEAKER, Alison (2001) Public Relations Handbook, Routledge Taylor&Francis Group, London
- TİKVEŞ, Özkan (2003) Halkla İlişkiler & Reklamcılık: Temel Bilgiler- Uygulamalar, Beta Yayınları, İstanbul
- TOPALOĞLU, Melih – KOÇ, Hakan (2002) Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara

- TORRINGTON, Derek- HALL, Laura (1999) Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London
- TORTOP, Nuri (1986) “Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler” Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 154, Eskişehir
- TORTOP, Nuri (1990) Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, TODAİE Yayınları, Ankara
- TORTOP, Nuri (1999) Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara.
- TORTOP, Nuri (2006) Halkla İlişkilere Giriş, Yargı Yayınevi, Ankara.
- TORTOP, Nuri- İSBİR, Eyüp G.- AYKAÇ, Burhan (1999) Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara
- TOSUN, Kemal (1990) İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 120, İstanbul
- TUTAR, Hasan (2000a) Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul
- TUTAR, Hasan (2000b) Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul
- TUTAR, Hasan (2003) Örgütlerde İletişim, Seçkin Yayıncılık, İstanbul
- TUTUM, Cahit (1979) Personel Yönetimi, Doğan Basımevi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 179, Ankara
- TÜRKEL, Asuman Çınar (1998): İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- TÜRKMEN, İsmail (1999) Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:519, Ankara
- TÜRKOĞLU, Faruk (2000) “İnsan Kaynaklarında Ana Eğilimler”, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Yayına hazırlayan: Açıl Sezen, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul, ss.203-206
- ULRICH, Dave (2002): “Rekabette Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Roller ve Uygulama Örneği”, <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/hrevolution.asp>, 15.04.2002

- USMAN, Canan (1986) “Niçin Halkla İlişkiler? Kuruluşlarda ve Çok Uluslu Şirketlerde” Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 154, Eskişehir
- UYARGİL, Cavide (1992) İş Analizlerinin Personel Yönetim Faaliyet ve Programları İle İlişkileri, Verimlilik Dergisi, Mili Prodüktivite Merkezi Yayını, S.2 , ss.119-138
- UYSAL, Birkan (1998) Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:287, Ankara
- ÜLGEN, Erdinç (1983) Yönetim- Organizasyon ve Personel Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik –Mimarlık Fakültesi Yayını No: 22, İzmir
- ÜNÜSAN, Çağatay (1988) Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları, Şafak Ofset ve Tipo Matbaacılık, Ankara
- ÜNÜVAR, Ali (1995) Üretim Yönetimi ve Organizasyonu, S.Ü. Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Yayın No.20, Konya
- ÜZÜN, Cengiz (2000) Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir
- VAREY, Richard (1997) Public Relations: The External Publics Context, Public Relations: Principles and Practice, Editor: Philip J. Kitchen, International Thomson Business Press, London
- VAROL, Muharrem (1988) “Siyasal Alanda Halkla İlişkiler”, Halkla İlişkiler Sempozyumu-87, Ankara, 20-27 Nisan 1987, Ankara Üniversitesi Basın- Yayın Yüksekokulu Yayınları: 10
- VAROL, Muharrem (1993) Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine), Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, Ankara
- VERCIC, Dejan- GRUNIG, James E. (2000) The origins of public relations theory in economics and strategic management, Perspectives on Public Relations Research, Edit. Danny, Moss - Dejan ,Vercic - Gary, Warnaby, Routledge, Taylor&Francis Group, London

- WARNABY, Gary- MOSS, Danny (1997) “The role of Public Relations in Organisations”,
Public Relations: Principles and Practice, Edit. Philip J. Kitchen, International
Thomson Business Press, London, 6-21
- WILCOX, Dennis L. –AULT, Phillip H.-AGEE, Warren K. (1998) Public Relations
Strategies and Tactics, Addison-Wesley Educational Publisners Inc., New York
- WILSON, John P. (2001) Human Resource Development: Learning for İndividuals and
Organizations, Kogan Page Limited, London
- YALÇIN, Selçuk (2002) Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- YALÇINDAĞ, Selçuk (1988) “Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler”, Halkla İlişkiler
Sempozyumu-87, Ankara, 20-27 Nisan 1987, Ankara Üniversitesi Basın- Yayın
Yüksekokulu Yayınları: 10, ss. 55-84
- YALÇINDAĞ, Selçuk (1996) Belediyelerimiz ve Halkla İlişkileri, Türkiye ve Orta Doğu
Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara
- YAMAN, Meryem (2000) İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler, Papatya
Yayıncılık, İstanbul
- YATKIN, Ahmet (2003) Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- YAVUZER, İhsan (2000) “Birleşen Şirketler Birleşen Kültürler”, 2001’e Doğru İnsan
Kaynakları Araştırması, Yayına hazırlayan: Açıl Sezen, Sabah Yayıncılık A.Ş.,
İstanbul, ss.211-213
- YAZICI, Mehmet (1978) Örgütlenme İlkeleri, Çeltüt Matbaacılık, İstanbul
- YAZICI, Reşat (1996) Halkla İlişkiler, Semih Ofset, Ankara
- YILDIRIM, Veysel (2000) Genel İşletmecilik (I-II), Değişim Yayınları, Adapazarı
- YOZGAT, Osman (1980) İşletme Yönetimi, İ.İ.T.İ.A Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı
İşletmesi Yayınları, İstanbul
- YÜKSEL A. Haluk (1999b) İkna ve Konuşma, Editör: Ali Atuf Bir, Anadolu Üniversitesi
Açık Öğretim Fakültesi Yayınları: 411, Eskişehir
- YÜKSEL, Öznur (1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara
- YÜKSEL, Öznur (1999a) Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi
Büro Kitabevi, Ankara

EKLER

Ek 1: Anket Formu İyi günler efendim...

Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Elemanıyım. Doktora tez konusu olarak "Örgütlerde İnsan Kaynakları Birimleri ile Halkla İlişkiler Birimlerinin Karşılaştırmalı İncelenmesi"ni çalışmaktayım. Bu anket tamamen bilimsel amaçla doktora tezime için yapılmaktadır. Adınız, soyadınız ve kimliğinize ilişkin sorular sorulmamaktadır. Analizlerde Kurum adları da belirtilmeyecektir. Yardımlarınız için **teşekkür ederim.**

Mustafa AKDAĞ

	AŞAĞIDAKİ GÖREVLERİ BİRİMİNİZ NE SIKLIKLA YAPMAKTADIR?	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara Sıra	Çok Az	Hiçbir Zaman
1	İnsan Kaynakları Planlaması	5	4	3	2	1
2	Hedef Kitle Belirleme	5	4	3	2	1
3	İşgören Eğitimi	5	4	3	2	1
4	Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
5	İş Analizi	5	4	3	2	1
6	Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler	5	4	3	2	1
7	Örgüt İmajının Oluşturulması	5	4	3	2	1
8	İş Tanımları ve İş Gereklere	5	4	3	2	1
9	İşgören Bulma ve Seçme	5	4	3	2	1
10	Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi	5	4	3	2	1
11	Kurumsal Kimlik Çalışmaları	5	4	3	2	1
12	İleriye Dönük Planlama Yapma	5	4	3	2	1
13	Performans Değerlendirme	5	4	3	2	1
14	Kariyer Geliştirme	5	4	3	2	1
15	Ücretle İlgili Kararlar	5	4	3	2	1
16	İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	5	4	3	2	1
17	İşgörenlerin İşten Çıkarılması	5	4	3	2	1
18	Çalışanların Motive Edilmesi	5	4	3	2	1
19	Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme	5	4	3	2	1
20	Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi	5	4	3	2	1
21	Medya ile İletişim Kurulması	5	4	3	2	1
22	İş Değerlendirmesi	5	4	3	2	1
23	Bilgi Sistemleri	5	4	3	2	1
24	Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma	5	4	3	2	1
25	Etkinlikleri Organize Etme	5	4	3	2	1
26	Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması	5	4	3	2	1
27	Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması	5	4	3	2	1
28	Örgüt Adına Sözcülük Yapma	5	4	3	2	1
29	Dışarıda Örgütü Temsil Etme	5	4	3	2	1
30	Özlük İşlerini Takip Etme	5	4	3	2	1
31	Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma	5	4	3	2	1
32	Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Sahibi Olma	5	4	3	2	1
33	Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak	5	4	3	2	1
34	Sponsorluğa Karar Verme	5	4	3	2	1
35	Kuruluş Gezisi Düzenleme	5	4	3	2	1
36	Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme	5	4	3	2	1

	AŞAĞIDAKİ GÖREVLERİ YAPMAKLA YÜKÜMLÜ OLAN BİRİM HANGİSİDİR?	Halkla İlişkiler	İnsan Kaynakları	Her İkisi
37	İnsan Kaynakları Planlaması	3	2	1
38	Hedef Kitle Belirleme	3	2	1
39	İşgören Eğitimi	3	2	1
40	Hedef Kitle ile İki Yönlü İletişimin Gerçekleştirilmesi	3	2	1
41	İş Analizi	3	2	1
42	Sendikalar ve Endüstriyel İlişkiler	3	2	1
43	Örgüt İmajının Oluşturulması	3	2	1
44	İş Tanımları ve İş Gereklere	3	2	1
45	İşgören Bulma ve Seçme	3	2	1
46	Çalışan İletişiminin Denetimi ve Yönetimi	3	2	1
47	Kurumsal Kimlik Çalışmaları	3	2	1
48	İleriye Dönük Planlama Yapma	3	2	1
49	Performans Değerlendirme	3	2	1
50	Kariyer Geliştirme	3	2	1
51	Ücretle İlgili Kararlar	3	2	1
52	İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	3	2	1
53	İşgörenlerin İşten Çıkarılması	3	2	1
54	Çalışanların Motive Edilmesi	3	2	1
55	Yapılan Faaliyetler Hakkında Kamuyu Bilgilendirme	3	2	1
56	Kurum İçi ve Çevresindeki Anlaşmazlıkların Çözülmesi	3	2	1
57	Medya ile İletişim Kurulması	3	2	1
58	İş Değerlendirmesi	3	2	1
59	Bilgi Sistemleri	3	2	1
60	Çalışanlarla Yöneticiler Arasında Köprü Olma	3	2	1
61	Etkinlikleri Organize Etme	3	2	1
62	Kurum İçi-Dışı Yayınların Hazırlanması	3	2	1
63	Kurum Yararı Doğrultusunda Kitle İletişim Araçlarının Kullanılması	3	2	1
64	Örgüt Adına Sözcülük Yapma	3	2	1
65	Dışarıda Örgütü Temsil Etme	3	2	1
66	Özlük İşlerini Takip Etme	3	2	1
67	Hedef Kitle Eğilimlerini Araştırma ve Örgüte Tavsiyede Bulunma	3	2	1
68	Ürün veya Hizmetle İlgili Bilgi Sahibi Olma	3	2	1
69	Yıllık Rapor Hazırlamak ve Dağıtmak	3	2	1
70	Sponsorluğa Karar Verme	3	2	1
71	Kuruluş Gezisi Düzenleme	3	2	1
72	Ortaklar Toplantısında Kuruluşu Temsil Etme	3	2	1

73. Kurumunuzda Halkla İlişkiler Birimi ile İnsan Kaynakları Birimi Arasında Görev Alanı İtibariyle Çatışma Var mıdır?

1) Her Zaman 2) Çoğunlukla 3) Ara Sıra 4) Nadiren 5) Hiç

74. Varsa Bu Çatışma Hangi Görevlerin Yürütülmesinde Ortaya Çıkmaktadır?

1. 4.
2. 5.
3. 6.

75. Bu Çatışma Hangi Birimin Lehine Sonuçlanmaktadır?

- 1) Halkla İlişkiler 2) İnsan Kaynakları

76. Bu Çatışma Kurumunuzu Ne Düzeyde Etkilemektedir?

- 1) Çok Olumlu 2) Olumlu 3) Olumsuz 4) Çok Olumsuz

77. Kurumunuzun Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Birimi Nereye Bağlıdır?

.....

78. Kurumunuzun Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Birimi Nereye Bağlıdır?

.....

79. Sizce Kurumunuzun Örgüt Şemasında Halkla İlişkiler Birimi Nereye Bağlı Olmalıdır?

.....

80. Sizce Kurumunuzun Örgüt Şemasında İnsan Kaynakları Birimi Nereye Bağlı Olmalıdır?

.....

81. Kurumunuzda Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birimin Adı Nedir?

.....

82. Kurumunuzda İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Birimin Adı Nedir?

.....

83. Çalışmalarınızı Yürütmede Üst Yönetimden Yeterli Destek Aldığınıza İnanıyor musunuz?

- 1) Her Zaman 2) Çoğunlukla 3) Ara Sıra 4) Nadiren 5) Hiç

84. Kurumunuzda Toplam Kaç Kişi Çalışmaktadır?

.....

GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN:

85. Kurumu:.....

86. Birimi:.....

87. Cinsiyeti: 1. ()Erkek 2. ()Bayan

88. Yaşı:.....

89. Eğitim Düzeyi: 1. ()İlk 2. ()Orta 3. ()Lise 4. ()Üniversite 5. ()Yüksek Lisans 6. ()Doktora

90. Mezun Olduğu Fakülte veya Yüksekokul:.....

91. Mezun Olduğu Bölüm:.....

92. Kaç Yıldan Beri Kurumda Görev Yaptığı:.....