

Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi

Muharrem ÇETİN*

Giriş

Bugünkü biçimiyle halkla ilişkilerin ve halkla ilişkiler uygulamalarının, çağımızda etkinlik kazandığı bir gerçektir. Kimi uzmanlar halkla ilişkiler çalışmaları olarak eski çağlarda yapılan bazı uygulamalardan hareketle, halkla ilişkilerin başlangıcını eski çağlara kadar götürseler de onun düzenli, planlı ve belirli bir amaca yönelik bir çalışma olarak ortaya çıkması yüzyılın başında olmuştur (Kazancı, 2002:1). Halkla ilişkilerin yaygınlık kazanmasında, gelişim sürecine kronolojik açıdan bakıldığında, 1929 ekonomik buhranının belirleyici olduğu görülmektedir. Bu büyük buhranın çalışan ve örgüt açısından en önemli sonucu, kuruluştaki çalışanın farklı konumlandırılması gerektiğinin üzerinde durulmasını sağlamasıdır. Böylece, yönetimde odağın, örgütlenme ve denetimden bireyi öne çıkaran sosyo-psikolojik özelliklere kaydırılması söz konusu olmuştur.

Halkla ilişkiler, örgütsel yapı içinde yer almakla birlikte işleyişinde etkin olan faktörler ile sonuç amaçlar açısından bakıldığında yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda toplumsal ve siyasal bir olgudur. Bu nedenle bir halkla ilişkiler modeli geliştirmeye kalkışılırken bu üç yapıya özgü etmenleri, süreçleri ve etkileşimleri dikkate almak gerekecektir. Sorun yalnızca yönetsel bakımdan ele alındığında; halkla ilişkilerin yönetim yapısı içinde yer alışı bizi yeni kavram, süreç üretmekten kurtarmakta, dahası örgüt kuramlarından faydalanmaya itmektedir. Bunun için de öncelikle örgütsel yapıyı, işlev ve performansı, örgütteki birey ve grup davranışlarını

* Yrd. Doç.Dr. Gazi Üniversitesi, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

halkla ilişkiler açısından irdelememize olanak verecek örgütsel kurama gereksinim vardır (Sezer, 1986:49). Örgütsel kuramlar irdelendiğinde, modern yönetim anlayışının bütün bunları sağlayacak özelliklere sahip olduğunu, ayrı bir kuram geliştirmeye gereksinim duyulmadığını söyleyebiliriz. Bundan dolayı bu çalışmada bir kuram geliştirme çabasından çok örgütsel işlerlik için yaşamsal öneme sahip olduğu kanısını taşıdığımız halkla ilişkilerin, gelişim sürecinde örgütsel kuramların katkıları üzerinde durulacaktır.

Örgüt kuramlarındaki gelişmeler, örgütsel iletişimi yakından etkilemiştir. Bu etkileşim, dikkatle incelendiğinde belirgin bir biçimde görülmektedir. Etkileşim ister fark edilsin isterse fark edilmesin, halkla ilişkiler anlayış ve uygulamalarının geçirdiği evreler, örgüt kuramlarının gelişim evreleriyle paralel olmuştur denilebilir. Bu paralelliği metodolojik biçimde izlemek literatürde her zaman mümkün değildir.

Örgüt kuramlarının incelenmesinde, tarihsel süreç de dikkate alınmak suretiyle üç genel kuramdan söz edilebilir: Klasik, insan ilişkileri ve modern örgüt kuramları. Kendi içinde bütünlük olan bu kuramların yakından incelenmesiyle farklı yaklaşımlar içerdikleri görülür. Klasik kuram: Bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımı; neo-klasik kuram: İnsan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel-davranışsal yaklaşımı; modern kuram ise sistem ve durumsallık yaklaşımı içermektedir. Ancak bu çalışmada, klasik, insan ilişkiler ve modern yönetim (sistem yaklaşımı, toplam kalite yönetim ve insan kaynakları yönetimi) kuramı biçiminde örgüt kuramları üç grup halinde ele alınıp incelenecektir.

Halkla ilişkilerin gelişiminde hem klasik anlayışın hem de insan ilişkileri anlayışının az da olsa katkısının olduğu varsayılmaktadır. Ancak, bugünkü anlamıyla ve uygulanış biçimiyle halkla ilişkilerin kabul görmesinde modern yönetim anlayışının katkısının inkar edilemez boyutta olduğu bir gerçektir.

I- Klasik Örgüt Kuramında Halkla İlişkiler

Klasik örgüt kuramını oluşturan sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu; “bilimsel yönetim akımı”, “yönetimsel teori” ve “bürokrasi modeli ya da teorisi”nden meydana gelmektedir (Baransel, 1979:115). Klasik kuramı oluşturan bu üç akım benzer varsayımlara dayanmaktadır ve pratik yönden etkileri de temelde benzerdir (Hicks ve Gullett, 1981: 8). Bu düşüncenin “temel varsayımları, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur.” (Dinçer ve Fidan, 1996: 108).

Klasik örgüt düşüncesini oluşturan bu üç teori ya da model açıklayıcı olmaktan çok, genellikle kural koyucu ve zorlayıcı nitelik taşımaktadır. Yani olanı değil, olması gerekeni belirlemeye çalışan bir anlayış vardır (Baransel, 1979:194). Bu üç kuramın benzer yönlerinin, farklı yönlerinden daha fazla olması ve benzer ilkeleri benimsemeleri nedeniyle ve çalışmanın amacı gereği bunların ayrı ayrı ele alınıp irdelenmesi yerine, “klasik örgüt kuramı” adı altında incelenmeleri uygun görülmüştür.

Klasik yönetim düşüncesi genelde şu varsayımlara dayanmaktadır (Baransel, 1979:195).

- Örgütün verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülür; verimlilik, kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılmasıyla ilgili olup, mekanik bir süreçtir.
- İnsanlar rasyonel davranırlar. İnsanların yönetiminde kişi ve grupların akılcı davranışları önem taşır.
- Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler.
- Görevlerinin sınırları belirlenmedikçe ve bu sınırlar içinde kalmaya zorlanmadıkça, kişiler yetkileri dışına çıkarlar.
- Faaliyetlerin önceden tahmini ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, görevlerin önceden belirlenmesi mümkündür.

- Yönetim, esas itibariyle, bireylerin biçimsel faaliyetleriyle ilgilenir.
- Grup faaliyetlerin yönetiminde, objektiflik ve gayri şahsilik esastır, subjektif hususlara yönetimde yer verilmez.
- Koordinasyon gönüllü olarak gerçekleşmez. Üst kademeler tarafından planlanmalı ve kontrol edilmelidir.
- Yetki örgütün en üst kademesinde toplanmıştır. Yukarıdan aşağı doğru göçerilir.
- Uzmanlaşma verimliliği artırır. Kontrolü kolaylaştırır.
- Yönetim fonksiyonları, evrensel nitelik taşır, belli bir şekilde yerine getirilir, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez.

İlkeler dikkatle incelendiğinde görüleceği gibi, klasik kuramcılar örgütün verimliliğini arttırabilmek için tüm çabalarını biçimsel yapının düzenlenmesi üzerine kurgulamışlardır. Bu da örgütteki insanın sosyal bir varlık olduğu, bazı gereksinimlerinin olacağı düşüncesinden öte, yalnızca verilen görevi yapması gereken makine türü bir varlık olarak görülmesine neden olmuştur. Klasikler, en verimli örgütün aynı zamanda en fazla tatmin edici olduğunu söylerlerken bile, çalışma şartlarının, makine ve insanların en az masrafla en yüksek verimi yakalayacak biçimde düzenlenmesinin gerektiğine dikkat çekmişlerdir (Ertekin, 1985: 85).

Bu anlayışta yönetim, iletişimi de belirli kurallara bağlayarak, örgütteki bütün iletişim akım ve ilişkilerini kağıt üzerinde daha önceden saptanan kurallara göre yürütmeye çalışmalıdır. Bu kuralların en temelinde ise iletişimin hiyerarşik düzene göre yukarıdan aşağıya ve yalnızca yetke çizgisini izleyerek uygulanması yer almaktadır. Bu da, klasik örgüt kuramlarında, iletişimin, işlerin ve görevlerin en kısa zamanda yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim aracı olarak düşünüldüğünü göstermektedir. Bu nedenle örgütsel iletişim, yöneticilerin buyruklarının en kısa zamanda çalışanlara duyurulması amacına yönelik bir faaliyet olarak algılanmıştır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin aksine aşağıdan yukarıya doğru yok denecek kadar az iletişimin olduğu da bir gerçektir. Bu da

yalnızca işlerin ve görevlerin yapıldığının yukarıya aktarılmasına yönelik bilgilerin yer aldığı basit içerikli bir iletiyi kapsamaktadır (Dicle, 1974:32).

Klasikler, hazırlanan mesajların sözlü olarak aktarılmasından ziyade yazılı olması kuralını getirmişlerdir. Ayrıca çalışanların, mesajları doğru anlamaları için de, yazılı mesajların sözlü mesajlarla desteklenmesi öngörülmüştür. Kısacası, klasik kuramcılar örgütsel iletişimi, örgütün üst kademelerinden alt kademelerine doğru otorite, eşgüdüm ve denetim sağlama, dolayısıyla verimliliğin artırılmasına yönelik bir faaliyet olarak görmüşlerdir.

Bunların iletişime verdikleri önem de insana ilişkin varsayımlarının bir türevi niteliğindedir. İnsan örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanılan diğer araçlardan farklı görülmediği için, nasıl bir makine programlandığı işleri yaparsa, insan da aynı biçimde programlandığı işleri yapmak durumundadır. Böylece, iletişim yalnızca insanların programlanması için gerekli görülen bilgilerin verilmesine yönelik bir etkinlik olarak ele alınmıştır (Varol, 1993:22).

Klasik anlayışın temelinde yatan daha fazla üretim ve sonuçta daha fazla verimin elde edilmesi düşüncesini bir yerde halkla ilişkiler performanslarından iş performansının gerçekleştirilmesine yönelik bir etkinlik olarak algılamak mümkündür. Çünkü, verimli çalışan bir kuruluş; işçi, makine, hammadde ve sermaye gibi girdilerden daha fazla çıktı sağlayarak, aynı tür ve orandaki girdilerden daha az çıktı sağlayan kuruluşa göre, topluma daha fazla artı değer sağlamış olacaktır (Küçük Kurt, 1988:163). Ayrıca iş performansı kapsamında nitelendirilebilecek türden işçiyi motive edici bazı unsurlara, örneğin daha fazla üretime daha fazla ücret ödenmesi gibi, yer verilmesi de halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında değerlendirilebilecek etkinliklerdendir. Ancak, halkla ilişkiler performanslarından yalnızca bir ögesinin öne sürdüğü görüşlerin bir kısmının uygulanmasını esas alan klasik anlayışın geçerli olduğu bir kuruluştaki bugünkü anlamda bir halkla ilişkiler faaliyetinden söz etmek mümkün değildir. Çünkü diğer performansların (iletişim performansı ve sosyal sorumluluğun) burada ihlal edildiği görülmektedir. Çünkü, bu

anlayışın temelinde insanı yani çalışanı, kendisine verilen işleri yalnızca yapması gereken, sorgulamadan kaçınan robot türü bir varlık, bir araç olarak görme eğilimi vardır (Onaran, 1971:12). Oysa halkla ilişkiler insana önem veren onun değerlerini, amaçlarını, düşünce ve tutumlarını dikkate alan bir etkinliktir. İnsanın makineden farksız bir konuma itildiği ve örgütün kapalı bir sistem olarak ele alındığı bir anlayışın halkla ilişkilerinden söz edilmesi mümkün değildir.

Bütün bu söylenenlerden çıkarılabilecek sonuç, klasik örgüt kuramcılarının halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında değerlendirilebilecek etkinliklerin üzerinde durmadıklarıdır. İnsanı örgüt içindeki rasyonel davranışa uymak zorunda olan bir makinenin dışlisi gibi gören bir anlayışın, insana yani çalışana ne ölçüde değer ve önem verdiği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımın insanın tutum, moral, değer, hareket ve davranışları ile sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan kendine has bir varlık olduğunu, bu özelliklerinin önceden tahmin edilemediği gibi, duruma, şartlara ve zamana göre değiştiğinin (Oktay,1996:262) farkında olmadığını, eğer farkında ise de bilinçli bir şekilde göz ardı ettiği ortaya çıkmaktadır. Yalnızca maddi kazançlarını artırmakla insanın kısmen güdülenmesinin sağlanabileceği, oysa bireyin kültürel, sosyo-psikolojik, fizyolojik ihtiyaçlarının yanında onun güdülenmesinde önemli birer etken olduğu, bunların karşılanarak onun daha verimli çalışmasının sağlanabileceği dikkate alınmamıştır. Klasik yaklaşımda örgütteki bireylerin ihmal edilmesinin yanı sıra örgütün dış çevresinin de ihmal edildiği gözlenmektedir. Oysa bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi, kendisini faaliyet gösterdiği toplum kesimine kabul ettirmesiyle mümkündür.

II-İnsan İlişkileri Kuramında Halkla İlişkiler

Bu kuramın belirgin özelliği, klasik kurama göre “insanın kuruluşun en önemli ve vazgeçilemez bir ögesi” olarak kabul edilmesidir (Fişek, 1979:157). Dolayısıyla bu kuramın ana fikri, örgüt çalışanını anlamak, onun yeteneklerinden gereğince faydalanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri ele almaktır (Dinçer ve Fidan, 1996: 137). Bu anlayış ve

baku anlayış ve bak bir makine, bir eşya gibi gören ve üretimin diğer mekanik araç ve gereçlerinden biri kabul eden yaklaşımın tersine bir konumda değerlendirmektedir. Bu yaklaşımın temel unsuru insandır. Birey örgütün bir üyesi olarak işlerin yapılmasında önemli bir varlıktır (Miles,1971:231). Örgütte bulunan insanların kendi güdeleri, inançları, ihtiyaçları, tutum ve değerlerinin olduğu düşüncesini paylaşan bu anlayış, onların birer araç olarak görülmesinin mümkün olmadığını ileri sürmektedir (Onaran, 1971:16). Burada çalışanın daha fazla çalışmasını ve daha verimli olmasını sağlayabilmek için onun yalnızca ekonomik kazanım elde etmeyi düşünen bir varlık olmasından dolayı ekonomik ödüllendirmelerin yeterli olacağı anlayışı terk edilerek, sosyo-psikolojik etmenlerin, yani moral değerlerin de çalışanın isteklendirilmesinde önemli etken olduğu üzerinde durulmaktadır (Dicle, 1974:36).

Ayrıca, insan ilişkileri kuramcılarını örgütün yapısına ilişkin, klasiklerden farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Örgütün biçimsel yapısını reddetmemekle birlikte, biçimsel yapıdan ayrı olarak, fakat onun içinde yer alan bir de doğal örgütlenmenin söz konusu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Fişek, 1979:157). “Statü ve rollere, sosyal ilişki ve hislere dayanan, “biçimsel olmayan” örgüt ya da gruplar; kişilerin tutum ve davranışlarını, sosyal yönden tatmin olmalarını, verimliliklerini belirleyen önemli bir faktördür” (Baransel, 1979:259). Biçimsel örgütün amaçları açıkça ortaya konulduğunda doğal yapının, etkin örgütsel iletişim uygulamaları sonucu biçimsel yapıyla ilişki içinde olması, örgüt amaçlarına yararlı hale gelmesi söz konusudur (Fişek, 1979:157).

Kuramın özünü oluşturan Hawthorn Araştırmaları, verimlilikte rol oynadığı belirtilen sosyo-psikolojik etmenleri vurgulaması bakımından olduğu kadar, işçilere ilk kez, işleri, iş grupları ve çalıştıkları örgüt hakkındaki düşüncelerini açık ve serbest bir şekilde ifade ederek üstlerine duyurabilme olanağını ortaya koyması bakımından da önemlidir (Dicle, 1974:37). Oysa, klasik anlayışta iletişim, önceden planlanıp, belirli kurallara oturtulmak suretiyle yalnızca işe ilişkin bilgi ve emirleri kapsayan bir araç olarak görülmekteydi. İnsan ilişkileri kuramcılarını iletişim kanallarının çift

yönlü, yukarıdan-aşağıya, aşağıdan-yukarıya doğru, serbest ve açık olması üzerinde durmuşlardır. Böylece emirlerin aşağıya, bilgilerin de aşağıdan yukarıya herhangi bir değişikliğe uğratılmadan aktarılabilmesinin söz konusu olacağını belirten düşünürler, bu durumda örgütün iç dengesinin de korunabileceğini ileri sürmüşlerdir (Varol, 1993:30). Kısaca bu kuram örgütsel başarının temelinde örgüt içi bilgi dolaşımının çok hızlı ve sağlıklı bir biçimde olmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Mayo ve arkadaşlarının görüşlerini daha ileriye götüren Whyte, örgütün üç temel öğesinin etkileşme, eylem ve duygu olduğunu, bunların birisindeki herhangi bir değişimin diğer ikisini, dolayısıyla da örgütü etkileyeceğini ileri sürmektedir (Türkel, 1983: 42). Etkileşimin temelinde iletişim vardır. Özetle, örgütte etkin bir iletişim sisteminin varlığı, örgüt amaçlarının benimsetilmesinde, üyeler arasında ortak bir anlayışın yaratılmasında, dolayısıyla örgütte verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında son derece önemlidir. Bundan başka, yukarıdan-aşağıya, aşağıdan-yukarıya doğru açık olması gereken biçimsel iletişim kanallarının yanı sıra doğal iletişimin de örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi bakımından en az biçimsel iletişim kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Yönetimin özünün yetkenin astlar tarafından kabul edilmesi olduğu düşünülürse, astlar ile üstler arasında serbest iletişimin önemi anlaşılacaktır. Diğer bir ifadeyle yönetimin etkinliği yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanallarının açıklığı ve serbestliği kadar aşağıdan yukarıya doğru iletişimin de açık ve serbest olmasına bağlı olduğu; yönetimin sahip olduğu yetkelerini ancak bu şekilde örgüt üyelerine benimsetileceği bilinmelidir (Dicle, 1974:38).

Bireyin daha verimli çalışabilmesi için başta psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerinin önceden bilinmesinin ve giderilmesinin gerektiği üzerinde duran düşünürler, çalışanın tanınmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bu da örgütün kendi üyesini tanıırken, dolaylı da olsa kendisini tanıtmak durumunda kalacağı bir durum yaratacaktır. Örgütün kendini tanıtmaya eyleminin altında üyelerin güven ve desteğini elde etme düşüncesi yatmaktadır. Böylece hem örgüt, hem de üyeler birbirlerinden ne tür istek ve beklenti içinde olduklarını görebileceklerdir. Sonuçta üyelerde örgütün, örgütte de üyelerin istediği yönde bazı değişikliklerin gerçekleşmesine, örgüt

ile üyeleri arasında olabilecek en uygun ölçekte uyum ve dengenin sağlanmasına ortam hazırlanmış olacaktır. Böylece üyelerinden yönetime yansıyan tüm bilgilerin yönetim süreci içinde özümsemiş, üyelerin istek ve beklentileri doğrultusunda bir örgütsel tutum gerçekleştirilmesi ve üyelere örgütün sevdirmesi, benimsetilmesi söz konusu olabilecektir (Yalçındağ, 1988: 57).

Bütün bunlar göz önüne alındığında, halkla ilişkiler etkinliklerinin insan ilişkileri kuramıyla başladığı söylenebilir. İnsan ilişkileri yaklaşımına gelinceye kadar örgüt üyelerinin gereksinimlerini, düşüncelerini, duygularını, beklentilerini öğrenmeye yönelik her hangi bir faaliyette bulunulduğu söylenemez. Bu kuramla birlikte çalışanlar ile yönetim arasında iki yönlü işleyen bir iletişim sürecinin muhakkak işlemesi konusunda önemli gelişmeler olduğu görülmektedir. Böylece, hem örgütün üyelerini tanıması, hem de kendisini üyelerine tanıması ve dolayısıyla birbirlerinden etkilenerek, bir uyum ve denge oluşturulmasının söz konusu olabileceği üzerinde ilk kez bu kuramda durulduğu görülmektedir. Ancak, burada düşünürlerin, halkla ilişkileri, insan ilişkileri ekolünün etkisiyle, verimlilik-moral ilişkisi çerçevesinde, yalnızca örgütün içine yönelik bir iletişim etkinliği olarak ele aldıklarını, örgütün çevresiyle ilişkisinin göz ardı edildiğini söylemek durumundayız. Zira onlara göre, örgütte moral ve motivasyon halkla ilişkilerin önceliklerini oluşturmaktadır ve kuruluşta çalışanların moralinin yüksek olması örgütsel verimliliğe etki edeceği gibi toplumda iyi niyet ve destek sağlamaya da katkıda bulunacaktır (Ertekin, 1986: 54).

III- Modern Örgüt Kuramında Halkla İlişkiler

Modern örgüt kuramının ortaya çıkışında insan ilişkileri a.....ütün bir toplumsal sistem olarak görülmesini sağlayan çalışmalarının etkisi olmuştur (Gürgen, 1997:49). Modern örgüt kuramının açıklanması için öncelikle sistem kuramının üzerinde durulacak; modern yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınması ve son yıllarda önemsenen

toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi akımları da irdelenecektir.

A- Sistem Kuramı

Sistem yaklaşımıyla örgüt bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki içinde bulunan tüm bir yapı olarak ele alınmaktadır. Böylece sistem, meydana getiren bütün ile bütünü oluşturan parçalar arasında karşılıklı ilişkinin ve etkileşimin bulunduğu bağımlı bir değişkendir. Bütün hakkında bir hükme varılması bütünü oluşturan bu parçaların tek başlarına incelenmeleri sonucu parçalarla ilgili durumların açıklanabilmesi ancak parçaların birbirleriyle ve bütünle olan ilişkilerinin özelliklerinin bilinmesiyle mümkündür (Sağlam, 1979: 42).

Modern örgüt kuramlarında örgüt açık bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden birisi çevre ile sistem arasında var olan etkileşimdir (Polatoğlu, 1984; 74). Bir örgüt için çevresi çok önemlidir. Çünkü örgüt çevrenin kendisi hakkında ne tür bir tutum, düşünce ve davranış içinde olduğunu bilmek durumundadır. Aksi halde çevresinden enerji, bilgi, işgücü ve hammadde gibi girdi temininde zorlanabileceği gibi, varlığı için son derece önemli olan ürettiği mal veya hizmeti de çevresine pazarlayabilmekte zorlanabilecektir. Bu durumda olan bir örgüt faaliyet gösterdiği toplumda veya bölgede varlığını sürdürebilmede büyük zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Bu türden olumsuzluklarla karşılaşmamak için örgüt, çevresini yani kamusunu tanıma ve kendisini de çevresine tanıtmak durumundadır. Tanıtma faaliyetiyle örgüt, kamuda kendisine karşı iyi niyet oluşturmayı ve kamunun desteğini sağlamayı, dolayısıyla kendisini kamuya benimsetmeyi ve onda iyi bir imaj oluşturmaya çalışmalıdır. Tanıtma faaliyetiyle ise, kamunun kendisine karşı tutum, düşünce, davranış ve beklentilerini öğrenerek izlediği stratejiyi ve elde ettiği çıktıları (örgütün amaçları ile kamunun beklentileri arasında bir fark var ise) yeniden değerlendirmeye tabi tutmak durumundadır. Bir örgütün çevresini faaliyet gösterdiği toplum, bölge ya da ilişkide bulunduğu diğer sistemlerin yanı sıra üyeleri de oluşturur. Bir örgütün çevresi

belirlenirken, o örgütte alınan kararlar üzerinde herhangi bir etkisi olabilen örgütün içindeki ve dışındaki özel ve tüzel kişilikler (Küçük Kurt, 1988: 160) o örgütün çevresini oluştururlar. Böylece çalışanların yanı sıra müşteriler, ortaklar ile etkileşim içinde olunan sosyal ve fiziki unsurlar örgütün sınırları içinde düşünülebilir. Bu açıklamalar ışığında sistem varlığını sürdürebilmek için hem iç çevresinden hem de dış çevresinden sağlıklı bilgi alabilmeli ve her iki çevresine de bilgi verebilmelidir. Kabaca bir sisteme belirli yollardan giren, o sistemde dolaşan ve yine belirli yollardan sistemden çıkan haberler şeklinde tanımlanabilecek bilgi kavramının matematik diliyle ifadesi, bir sistemin örgütlülük derecesinin de ifadesidir.

Yalın bir sistem ya da alt ve üst sistemlerden oluşan karmaşık bir bütün esas alındığında, yani sistem kendi içinde incelendiğinde, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olan bilgi dolaşımının izlenmesi ile sistemin örgütlülük derecesi, sistemin önderlik yapısı ile sistemin iç işleyiş şekli ve ilkeleri hakkında bilgi edinilebilir (Fişek, 1979:11).

Bugünkü anlamda halkla ilişkilere örgütlerde sistem yaklaşımıyla yer verildiğini söyleyebiliriz. Sistem yaklaşımına gelinceye değin örgütlerin çevresiyle, formel ve informel yapısıyla bir bütün olarak ele alınıp incelendiği söylenemez. Çevreden soyutlanarak incelenen bir örgütün doğal olarak çevresiyle bilgi alışverişinde bulunmasının üzerinde durulması söz konusu değildir. Sistem yaklaşımında halkla ilişkilerin yerini ve önemini şöyle özetleyebiliriz (Dicle, 1974:44).

-Sistem kuramında örgütün amaç ve gereksinimleri ile örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimleri arasında tam bir paralelliğin sağlanması ve örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçlarının aynı zamanda gerçekleştirilebilmesi öngörülmektedir.

-Örgüt amaçlarının üyelere benimsetilmesi etkin bir halkla ilişkiler çalışmasıyla mümkündür. Üyeler ancak örgütte serbest, açık ve çok yönlü ve etken bir iletişim sisteminin varlığı halinde örgütte olup bitenden haberdar olabilirler ve böylece örgütün birer parçası, onun ayrılmaz unsurları olduklarına ve kişisel gereksinimlerinin büyük ölçüde örgütün amaçlarının gerçekleşmesiyle giderilebileceğine inanabilirler.

-Örgütlerin başarısı, geniş ölçüde çevrelerinin gereksinimlerini, üretilen mal veya hizmetlere gösterilen tepkileri ve çevrelerindeki değişiklikleri zamanında ve doğru olarak saptayabilmelerine ve yine girdilerinde, yapılarında ve çıktılarında zamanında gerekli değişiklikleri yapabilmelerine bağlıdır. Ancak, besleyici yankı süreciyle örgütün çevresi hakkında bilgi sağlaması söz konusu olabilir.

Çevrenin örgüt için önem kazanması ile beraber halkla ilişkilerin aynı ölçüde önemli bir etkinlik olarak ele alınıp algılanmasına ve geliştirilmesine zemin hazırlanmış olmaktadır. Çevreden örgüte örgütten de çevreye doğru bilgi akışının örgütü yok olmaktan kurtarabilecek bir nitelik taşıdığı vurgulandığı, ayrıca örgütü oluşturan parçaların bir bütünlük arz edebilmesi için kendi içlerinde ve üst sistemle de bilgi alış verişinde bulunmaları gerektiğinin ileri sürüldüğü bu yaklaşımda, bilgi akışının ne denli önemli olduğu görülmektedir. Böylece sistem yaklaşımıyla birlikte örgüt çevresinden izole edilmiş bir varlık olmaktan çıkarılarak, çevresiyle bir bütün içinde, sıkı ilişkileri olan dinamik bir yapı konumuna yükseltilmiştir (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993:242).

Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde sistem kuramının halkla ilişkilerin gelişimi üzerindeki etkilerini özet olarak aşağıdaki biçimde verebiliriz (Sezer,1986:56).

-Kuram halkla ilişkiler olgusunun toplumsal ve siyasal unsurlarını öne çıkarmıştır. Örneğin yönetsel yapının “içinde yer aldığı toplumsal örgütlenmedeki otorite ve önderlik modelinin bir parçası” olarak değerlendirilmesi, yönetsel ve toplumsal alt sistemler arasındaki etkileşimin bir ifadesi niteliğini taşımaktadır. Yöneticinin çalışanların düşüncelerini bilmesi gerekliliği ile örgütsel çevrenin örgütle ve örgütsel çıktılarla ilgili görüşlerini öğrenmesi örgütün varlığını sürdürmesi açısından halkla ilişkilere gereksinim duyulmasını öngörmüştür.

-Bu yaklaşımda örgütsel yapı içerisinde halkla ilişkilerin belirleyicilerinin ortaya çıkarılması, bir örgütün amacı, işlevi ve örgütsel yapısı kadar, otorite, karar verme ve iletişim dizgesi ile örgütsel kültürün

niteliği, etkileşimde bulunduğu grupların özelliği de kuramın belirlediği çerçevede içinde birbiriyle ilişkilendirilmektedir.

-Bir örgütsel yapıda, halkla ilişkilerin etkililiğinin örgütün diğer parçalarının etkililiği ile belli bir oranda belirleneceği de ancak sistem yaklaşımı ile açıklanabilmektedir. Bu da bir örgütten diğerine halkla ilişkilerin bilinen amacının değişiklik göstermese de işleyiş biçiminin değişmesini ve bu değişikliği de her örgütün kendi özel konumu içinde irdelemesini olanaklı kılmaktadır. Başka bir ifadeyle sistem yaklaşımının halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik bu katkısını, farklılıkları çevre-örgüt-işlev örgüsü içinde ifade etme olanağı olarak değerlendirmek mümkündür.

Kısaca sistem yaklaşımı, klasik yaklaşımın örgütte ortaya koyduğu eşgüdüm-denetim anlayışını, örgüt-çevre bütünleşmesi çerçevesinde çevrenin kontrolü bağlamında halkla ilişkiler olgusuyla bütünleştirmektedir. Halkla ilişkilerin örgütün kamusunu oluşturan kişi ya da kişileri anlama, onlara örgüt ve çıktısı hakkında bilgi verme ve onların düşüncelerini alarak kendine çeki düzen verme biçimindeki özelliği söz konusu eşgüdüm-denetim bütününün açık bir ifadesini oluşturmaktadır.

B-Toplam Kalite Yönetimi

Modern örgüt kuramı içinde toplam kalite yönetimi akımının son zamanlarda önemli yer tuttuğu görülmektedir. Toplam kalite yönetiminde amaç, örgütün bütün etkinliklerinin iyileştirilmesi ve çalışanların bu sürece aktif katılımının sağlanması ile müşteri beklentilerinin karşılanmak suretiyle müşteri memnuniyetinin kazanılmasıdır. Böylece, en düşük maliyetle en kaliteli çıktıya ulaşma söz konusu olacaktır (Yatkın, 2003:20). Bu akımda çalışanların yönetime katılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, ekip çalışması ve hizmet içi eğitime tabi tutulması önemsenmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışının örgütlerde uygulanmasında teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin ve rekabet şartlarındaki değişikliklerin önemli etkisi olmuştur. “Özellikle günümüzde Peter Drucker’in deyimiyle ‘yıkıcı’ bir rekabet yaşanıyor olması yönetim

anlayışlarının değişmesinde son derece etkili olmuştur(Gürgen, 1997:52)”. Global pazarlarda yaşanan yıkıcı rekabetin oluşturduğu krizler, teknolojiye, özellikle de iletişim teknolojisindeki gelişmeler bilgi toplumuna geçiş sürecini hızlandırmış ve örgütleri yeniden yapılanmaya gereksinim duyurmuştur.

Toplam kalite yönetiminin temel felsefesine bakıldığında, işe yönelik mantıksal bir düşünce geliştirme, kaliteye önem ve öncelik verme yönünde çalışanları motive etmek, kuruluşun ürettiği mal ve hizmetin pazarlanma şansını artırıcı örgütsel kültür oluşturmak (Saraph ve Sebastian, 1993: 73), iş ortamında huzuru sağlamak, korku ve endişe yaratıcı ortamsal etkenleri ortadan kaldırmak, çalışmayı ve üretimi teşvik edici örgütsel kültürü oluşturmak için iletişimin yaygınlaşmasını teşvik etme, yönetime katılımı sağlama gibi konuların önemsendiği görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi, “bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek kârlılığa ulaşmasıdır” (Yatkın, 2003: 20) şeklinde tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, toplam kalite yönetimi dar anlamda mal ve hizmet kalitesini, geniş anlamda da örgüt kalitesini sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Böylece “örgütlerde rekabetçi bir yapılanmayı öngören, toplam kalite yönetiminin, savurganlığı önleyerek, verimliliği artırdığı ve maliyetleri düşürdüğü için örgütün rekabet gücünün geliştirilmesinde en iyi sistem olduğu düşünülmektedir (Gürgen, 1997: 52).

Toplam kalite yönetiminin örgütte başarılı uygulanabilmesi için temel ilkelerin dikkate alınması gerekir. Çünkü bu temel ilkeler aynı zamanda örgütün kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdendir. Konuyla ilgilenen bir çok düşünürün kendine özgü ilkeleri varsa da (Ersen,1997:23) toplam kalite anlayışını dört ilkede ele almak mümkündür. Bunlar; müşteri odaklılık, liderlik, süreç yönetimi ve sürekli süreç denetimi ve katılımıcılık. Bu ilkeler halkla ilişkilerin gelişimi odaklı bir değerlendirmeye ele alınacaktır.

1) Müşteri Odaklılık

Günümüzde örgütler kendilerini yoğun ve acımasız bir rekabet koşulları içinde bulmaktadırlar. Yoğun rekabetin getirdiği olumsuz sonuçlar karşısında örgütler, müşterinin isteğini karşılayacak ve rakiplerine göre, farklılık yaratacak stratejilere önem vermek durumunda kalmaktadır (Gürgen, 1997:52). Çünkü eğitilmiş bireylerin oranındaki artış, ne istediğini bilen ve bunu talep eden bilinçli bir müşteri kitlesi yaratmıştır. Kişi böylece satın aldığı bir mal ya da hizmeti, beklentisini karşıladığı oranda satın alacak, karşılamadığı oranda da satın almaktan vazgeçecektir. Eğer satın alınan mal ve hizmet kişinin beklentilerine yanıt veriyorsa, kişi bundan tatmin olacaktır, vermiyorsa tatmin olmayacaktır (Özevren, 1997: 41). Yalnız müşteri kavramının toplam kalite yönetimi anlayışında yalnızca mal ve hizmet alan kimseyi değil, aynı zamanda örgüt çalışanlarını da içerdiği bilinmelidir (Coşkun,2003:62). Bu anlayışta, örgüt içinde her birim ve her birey bir hizmet ya da ürün alan müşteri konumundadır.

Günümüz müşterileri satın alma eğilimleri, sunulan mal ve hizmetlerin çeşitliliği ile tercih noktasında zorlanır bir duruma gelmiş olduklarından, tercihlerinde ürünün ve hizmetin kalitesine önem vermek durumunda kalmışlardır. Hatta yoğun rekabet ortamında örgütler, tüketicinin henüz talep etmediği, fakat gereksinimini duyduğu veya duyabileceği mal ya da hizmeti üreterek, örgüte rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıklar yaratma çabasına yönelmektedir. Rekabetin baskısı örgütleri “ürettiğini satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni üreten” duruma getirmektedir (Yatkın,2003:28). Satılabilirin ne olduğunu anlamak için, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gerekir. “Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme, ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır” (Gürgen,1997:53). Müşterinin gereksinimlerinin neler olduğunu bilmek, ileride gereksinim duyabileceği mal ve hizmetin türünü tahmin edebilmek için toplumun sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel konumunu iyi kavrayıp, hedeflerini kestirebilmekle mümkündür. Bu da hedef kitlenin tanınması demektir. Hedef kitleyi tanımak, örgütte etkin halkla ilişkiler uygulamalarına

gereksinim duyulmasına neden olacaktır. Ayrıca, müşteri gereksinimlerinin sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu gereksinimleri karşılayacak mal ve hizmetlerin sunumuna öncelik veren bir anlayışın çalışanların (iç müşterilerinin) motivasyonunu artırmak için onların da gereksinimlerini dikkate almaması söz konusu olamaz. Böylece yönetim bireyi önemseyen, onun psikolojisini ve düşün dünyasını anlamaya çalışan, dolayısıyla birey (tüketici ve çalışan) merkezli düşünebilen bir anlayışa yönelmek durumunda olacak ve varlığını borçlu olduğu çalışanın kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranacaktır.

Müşteri isteklerinin tatmini felsefesini örgüte yerleştirmeye çalışan yönetimler, “şartsız müşteri mutluluğu” ilkesini kabul etmek suretiyle, bu ilkeyi kurumsal kültürün temel özelliği haline getirmiş olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu ögesi uzun dönemde örgüte en fazla katkı sağlayacak bir öge olarak kabul edilebilir.

2) Liderlik

Belli değerlerden oluşan, büyük çaplı değişim gerektiren toplam kalite anlayışının örgütte oluşumunda ve yaygınlaşmasında lider gerçek bir irade ve kararlılık göstermeli (Berry, 1990: 147), eski gelenek ve alışkanlıkları altüst eden bu yeni anlayışı doğrudan yöneltmeli ve yönlendirmelidir. Çünkü üst yönetimin desteğini vermediği, içinde olmadığı çabalar kısa ömürlü olacaktır. Yönetimin desteğini almayan toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarı şansının düşük olacağı söylenebilir. Çünkü liderlik etkileme sanatıdır, liderin de bir etkileme gücü vardır.

Liderler yalnızca karar vermezler, aynı zamanda örgüte ve olaylara çok geniş bir açıdan bakarak çalışanlar üzerinde etkin olurlar (Yatkın, 2003: 31). Çalışanlar üzerinde etki sahibi olan lider, örgütsel dönüşümü başarıyla sağlayabilir. Bunu da, örgütsel hedeflerin önemini ortaya koyarak, kişisel amaçların gerçekleşmesinde örgütsel amaçlara ulaşılmasına çalışanları ikna ederek bu dönüşümü gerçekleştirebilir (Yukl, 1994: 351). Bu açıdan bakıldığında lider, vizyon sahibi olan kişidir ve bu vizyonunu uygulamaya

geçirdiği, bu yönde çalışanları motive ettiği sürece örgütsel dönüşüme büyük katkı sağlar.

“Vizyon oluşturma oldukça karmaşık bir süreçtir. Vizyon, birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar” (Yatkın, 2003: 34). Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, baskı uygulamakla olmaz. Vizyonun kabulünün temelinde ikna vardır. İknanın özünde iletişim. İkna ancak çift yönlü iletişimle gerçekleşebilir. Tarafların karşılıklı duygu, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak istenilen noktada buluşmalarının sağlanması için etkileşim içinde olunması zorunludur. Çalışanlar tarafından kabul edilen, doğru algılanması ve zamanlaması uygun olan, örgütsel heyecan oluşturan bir sözleşme olarak vizyonun benimsenmesi, örgütsel ortamda her tür iletişim kanalının herkese açık olması ve sağlıklı işlemesiyle mümkündür.

3) Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi (Kaizen)

Yönetimin temelde koruma ve iyileştirme üzerine kurgulandığı düşünülürse; koruma, teknoloji ve örgütsel yapıyla ilgili mevcut durumu muhafaza etmek; iyileştirme ise örgütsel durum ve standartları geliştirme amaçlı etkinliklerde bulunmak şeklinde ifade edilebilir. İyileştirme de evrim ve yenilik şeklinde ikiye ayrılabilir. Evrimci iyileştirme, sürekliliği gerektirir. Japonlar bu sürekli iyileştirmeyi “kaizen” olarak adlandırırlar (Peker,1993:204). Burada, sürekli bir çaba ve bunun sonucunda da aşama aşama iyileştirmeler vardır. Yenilikte ise mevcut durumu iyileştirmede köklü değişikliklerin yapılması söz konusudur.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre, örgütler birbirleriyle bağlantılı bir dizi süreçlerden meydana gelmekte, bu süreçlerin gelişimi sürekli iyileştirmenin temelini oluşturmaktadır (Coşkun,2003:63). İyileştirmenin başlangıç noktası iyileştirmeye duyulan gereksinimin fark edilmesidir. Farkına varılamayan bir sorun, karşılanamayan bir gereksinim yoksa iyileştirme etkinliğine gerek yoktur (Yatkın, 2003:39). Her şeyden

önce iyileştirme genel kapsamlı ve olumlu bir değerdir. İş ve hizmet yaşamında nerede ve ne zaman bir iyileştirme etkinliği olsa; orada başarı, kalite ve verimlilik söz konusu olur.

Uluslar arası rekabet ortamında, örgütlerin rekabet etme gücünü “kalite-maliyet-hız” öğeleri belirlemektedir. Böyle bir ortamda kalitenin değişmesi kaçınılmazdır. Buna bağlı olarak da maliyet ve hız öğeleri de örgütü bir değişime zorlamaktadır. Sürekli değişen ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayan bir örgüt, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır (Gürgen,1997:54).

Toplam kalite yönetimi, örgütün rekabet gücünü oluşturan “kalite-maliyet-hız” unsurlarının, birden fazla fonksiyonel birimde yer alan bir dizi etkinlik ve sürecin sonucu oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu farklı süreçlerin bir sinerji sağlaması, yönlendirmeleri ile mümkündür. Toplam kalite yönetimi, bütün birimleri ilgilendiren ve birimler arası karmaşık süreçlerle oluşan kalite-maliyet-hız unsurlarının, etkin bir iletişimle, ancak üst düzey yöneticisinin önderliğinde yönlendirilebileceği gerçeği çerçevesinde bir yönetim sistemi öngörmektedir (Gürgen, 1997:55). Bu anlayışa göre, örgütteki her birim ve birey bir hizmet ya da mal alan müşteri konumundadır. Ayrıca, bu kişi ya da birimler üzerlerine düşeni yerine getirdikten sonra aldığı hizmet ya da ürünü bir başka birime ya da çalışana satmaktadır. Böylece kalitede mükemmelliğe, bu zincirde yer alan her birimin üzerine düşen sorumluluğu en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle ulaşılabilir. Örgütsel düzeni üreten, satın alan ve satan şeklinde nitelendiren bu anlayışın temel felsefesinin etkin örgütsel iletişimi sağlamak olduğunu ifade edebiliriz.

4) Katılımcılık

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından biridir. Genelde katılım dendiğinde, karar ve uygulama aşamaları ile birlikte denetim sürecinde bütün çalışanların görüşlerinden yararlanmak anlaşılmalıdır. Katılımın sağlanmasının birçok yolu vardır. Katılımcılığın

istenilen biçimde olmasında takım çalışması başat rol oynar. Takım çalışması yalnızca grup içi yapılan işlerden ibaret değildir. Takım çalışması grup çalışmasını ve ardından bireysel çalışmayı birlikte öngörür. Grup çalışmasında önce amaçlar belirlenir, işin özellikleri ve nasıl yapılacağı ortaya konulur ve bu doğrultuda bireyler görevlendirilir. Verilen görevler yerine getirildikten sonra, grup bunları değerlendirir, yeni kararlar alır ve amaçları belirler. Bu durum böyle bir devingenlik içinde devam eder.

Günümüz örgütlerinde çalışanlar, kendilerini ve örgütü ilgilendiren kararlarda, görüşlerinin alınmasını istemektedirler. Kaliteye ulaşmak, ürünün ya da hizmetin planlanmasından, yapılıp sunulması aşamasına kadar çalışanların katkı ve sorumluluğunu gerektirmektedir. Böylece örgütsel birliktelik oluşturulacağı için hatasız ürün ve verimli hizmetin de yolu açılmış olacaktır. Çünkü, katılım bireyde yüksek moral oluşumuna katkı sağlayacaktır (Yatkın, 2003:24). Ayrıca, tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. “Tam katılım kesinlikle yetkili kılınmayla karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllüğü ifade eder, sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim, bu örgütü nasıl geliştirebilirim” sorusunu sormasını bekler.” (Gürgen, 1997: 56). Toplam kalite yönetiminde tam katılımın hedefini, üstün düşünüp, astın bu düşünceleri uygulaması biçiminde değil, her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesi (Yatkın, 2003: 25) şeklinde belirtebiliriz.

Katılımın örgüt ve çalışanlar açısından; olaylara bütüncül bakabilme, sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdirmesi, örgütle bütünleşme gibi faydaları olduğu söylenebilir. Ancak, bu tür faydaların sağlanabilmesi için olmazsa olmazın örgütsel iletişimin gelişmiş ve etkin uygulanıyor olmasıdır. Çalışanların bireysel yetenek ve niteliklerinin farkına varılması, uygun kişiye uygun görevin verilebilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların belirlenip örgütün tümüne kabul ettirilebilmesi ancak ve ancak sağlıklı işleyen örgütsel iletişim örüntüsüyle mümkündür. Bu durum örgütleri klasik, dikey örgütlenme biçiminden, yatay örgütlenme doğrultusunda bir değişime ve onun gerektirdiği katılımı, demokratik anlayışı, dolayısıyla da çift yönlü

işleyen iletişim örüntüsünü, bunun yanı sıra yatay iletişim türünün örgütte etkinlik kazanmasını zorunlu kılmaktadır.

C- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlaması

Geleneksel personel yönetimi anlayışı, toplumsal, ekonomik, politik değişim karşısında yetersiz kalmış, tüketici tercihlerinin değişmesi, bilinçlenme düzeyi, ekonomik yarış ortamında geleneksel üretim öğelerinin değişmesini zorunlu kılmıştır. Bu açmazı bertaraf etmenin yolu olarak insan kaynağının niteliklerinden daha fazla yararlanma ön plana çıkmıştır. İnsan kaynağı yönetimi, personel yönetiminden farklı birimler tarafından gerçekleştirilen seçme, meslek geliştirme, eğitim, ödeme, performans değerlendirme gibi işlevleri bir bütün içinde görüp gerçekleştirmektedir (Açıkalm,1999: 34).

1) İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerde başlayıp, 1990'lı yıllarda yönetim yazınına giren önemli bir kavramdır. Bu kavrama göre, birey yalnızca bir işi yapmak için değil, ortak hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmak için işe alınır. Bu da onların kabiliyet, düşünce ve becerilerinin tümüyle kullanılmasını gerektirir. Bu biçimdeki bir yaklaşım (Aykaç, 1999: 21), örgüt için bireyin önemini ortaya koymaktadır. Oysa, insan kaynakları yönetiminin başlangıçta ve özellikle uygulamada personel yönetiminin yalnızca yeni bir ifadesi şeklinde görülmesi söz konusu olmuştur. Bu durumu uygulayıcıların insan kaynakları yönetimi anlayışını yeterince kavrayamadıklarının bir göstergesi olarak görmek gerekir (Bilgin, 2004: 124).

Bu söylenenler çerçevesinde insan kaynakları yönetimini; öz olarak örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen yönetsel tüm karar ve hareketler olarak açıklamak mümkündür (Bilgin, 2004: 124). Tanım yorumlandığında, insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen çevresel faktörleri de dikkate almak suretiyle bir örgüt

kültürü oluşturmak ve bu çerçevede insan kaynağına sorumluluk yükleyerek, insan odaklı dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını örgütte hakim kılmamanın (Aykaç, 1999: 28) amaçlandığı söylenebilir. Kısaca, insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanmak suretiyle rekabetçi üstünlüklerini artıracakları konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir anlayıştır (Yüksel, 1997: 40).

İnsan kaynakları yönetimi felsefesini üç temel önerme etrafında toplamak mümkündür (Canman, 2000: 63).

- Örgütsel amaçlara çalışanlarla birlikte ulaşılır. Öyleyse çalışanlar birer değişen maliyet unsuru olarak değil, yatırım yapılması gereken değerli kaynak olarak görülmelidir.

- Örgütsel etkililik, bütünleşmiş örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre biçim verilmesine yakın ilgi ve dikkat göstermekle arttırılabilir.

- İnsan kaynağından üst düzeyde yararlanabilme, ancak tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle mümkündür.

Bu açılardan bakıldığında, yönetim sürecinin başında gelen planlama işlevi, insan kaynakları yönetiminin etkinliği düşünüldüğünde de, insan kaynağının planlanması önde gelen bir unsur olarak kabul edilebilir.

2) İnsan Kaynakları Planlaması

Genel olarak planlama, “bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir” (Palmer ve Winters, 1993:32). Tanımdan da anlaşılacağı gibi planlama; geleceğe yönelik faaliyetlerdir, karar alma sürecidir, bir amaca yöneliktir ve bu amacın gerçekleşmesi için uygun yöntem ve araçların tercih edilmesidir (Aykaç, 1999:62). İnsan kaynakları yönetimi de, örgütün yeterli ve istenilen nitelikte çalışanın gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim süreci ve amaçları göz önünde bulundurularak bir plan yapmak durumundadır (Aykaç, 1999: 93). Böylece, insan kaynakları planlamasını,

örgüt amaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretimi için gerekli sayı ve nitelikteki insan kaynağını doğru yer ve zamanda temin etme, söz konusu işleri ekonomik olarak gerçekleştirme süreci olarak tanımlayabiliriz (Bilgin, 2004: 129).

İnsan kaynakları planlamasının etkin olabilmesi için, karar sürecinde kullanılacak bilgi, belge ve dokümanların iyi bir iletişim faaliyeti göstermek suretiyle elde edilmesi gerekir. Bu da, eldeki bilgilerin detaylı bir şekilde incelenmesini ve gerekli bilgilere gelecekte nasıl ve zamanında ulaşıp ulaşılamayacağını düşünülmesini gerektirir (Palmer ve Winters, 1993: 36). Amaç ve hedeflerin belirginleştirilmesini kapsayan detaylı bir plan oluşturulmadan önce, örgütün iç ve dış çevresinden toplanan veriler çerçevesinde bir değerlendirme yapılmalıdır. Örgütün iç ve dış çevresinden sağlıklı bilgi akışını sağlayacak iletişim kanalları açık değilse, yanlış plan yapılması ve doğru işe doğru personelin seçilmesi çok zor olacaktır.

Yönetim kadrosunun ayrılmaz bir parçası olan halkla ilişkiler birimine (Ertekin,1986: 60) amaçlara ve hedeflere yanıt verecek bir insan kaynakları planlaması yapılabilmesi için daha çok gereksinim duyulacaktır. Günümüzde hemen her kesimde sağlam bir planlama ve uygulamanın kaçınılmaz ön koşulu olan araştırma, halkla ilişkiler biriminin faaliyetlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Sistemli bilgi toplama ve toplanan bilgileri değerlendirme işlevini yerine getiren bir halkla ilişkiler birimi; rekabet şartları, yasal düzenlemeler, toplumsal gelişmeler gibi dış çevreden, örgütün mevcut durumu, yapılan işler, iş nitelikleri vb. gibi iç çevreden gerekli bilgileri sağlayacak çalışmaları yürütür. Elde edilen bu bilgiler, insan kaynakları birimi ile değerlendirilerek, geçerli bir insan kaynakları planlaması yapılmasına, etkin bir insan kaynakları yönetimi sergilenmesine çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Sonuç

Halkla ilişkiler uygulamalarına vermiş oldukları önem bakımından örgüt kuramlarının bir incelemesi yapıldığında klasik örgüt yaklaşımında halkla ilişkilere hemen hemen hiç önem verilmediği görülmektedir. Örgütün daha çok biçimsel yapısı üstüne odaklaşan klasik örgüt anlayışında örgütsel iletişim olgusuna doğrudan yer verilmeyip, bununla beraber örgütsel verimlilik ile ilişkisi olan bir olgu olarak değerlendirildiği, fakat bu ilişkinin niteliğinin de açıklanmaya çalışılmadığı tespit edilmiştir. Ama, burada örgütsel verimliliğin ve etkililiğin artırılmasına yönelik olarak ve bir bakıma halkla ilişkilerin iletişim yönünü oluşturan iletişim dizgelerinden yalnızca yukarıdan aşağıya doğru bilgi akımının önemsendiği de bir gerçektir. Bunu halkla ilişkilerin bir alt işlevi olan bilgi verme ve kontrol çerçevesinde ele almak mümkünse de bunun salt verimliliğin sağlanmasına yönelik olduğu; bugünkü anlamıyla halkla ilişkilerin yönetsel bir işlev kazanmasının, düzenlilik ve süreklilik göstermesinin bu anlayışta söz konusu olmadığı söylenebilir.

İnsan ilişkileri yaklaşımında ise örgütsel yapı içinde bireyin üstlendiği rol ile grupların tutum ve tavırlarının örgütsel başarıda etken olduğu savının benimsendiği; bu çerçevede klasiklerin tersine bireyin bir makine olarak algılanmasından vazgeçilerek, onun da bazı gereksinimleri olduğu benimsenerek bunların aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalının açık tutulmak suretiyle öğrenilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Ayrıca, bireyin diğer bireylerle iletişimde bulunma gibi bir gereksinimi olduğuna dikkat çeken insan ilişkileri kuramcıları, biçimsel iletişimin yanı sıra doğal iletişimin de önemli olduğunu vurgulamışlar, bunun örgütsel yönetim ve örgütsel yapıya olan etkisi üzerinde durmuşlardır. Burada, halkla ilişkilerin verimlilik-moral ilişkisi çerçevesinde ele alındığı, bununda halkla ilişkiler uygulamaları için önemli bir aşama olduğu, böylece halkla ilişkilerin yalnızca kâr sağlama aracı olmaktan çıkarak yönetsel bir işlev kazandığı görülmektedir. Bu açılardan değerlendirildiğinde örgütlerde halkla ilişkiler uygulamalarının ilk adımlarının insan ilişkileri yaklaşımı anlayışıyla

atıldığını söylemek mümkünken, kuramcılarının halkla ilişkiler olgusunu yeterince incelediklerini ileri sürmek pek de olası değildir.

Örgütü bir açık sistem olarak gören ve değerlendiren sistem yaklaşımında örgüt bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı etkileşim içinde bulunan canlı bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu anlayış, klasik kuramın örgüt yapısını, örgüt-insan ilişkisini mekanik bir biçimde tek yönlü ele alan ve bireyi makine konumuna indirgeyen anlayışından; insan ilişkileri yaklaşımının örgüt-insan arasındaki ilişkileri moral-verimlilik açısından iki boyutlu değerlendiren yaklaşımından farklı olarak, örgüt-insan-çevre bütünleşmesini öngören ve bu unsurlar arasında karşılıklı ve çok yönlü etkileşime önem veren bir nitelik göstermektedir. Bu çok yönlü etkileşimde, örgütsel bütünü oluşturan alt birimler arasında olduğu gibi, örgüt ile çevresi arasında sağlıklı işleyen ve geri bildirim yer veren bir iletişim dizgesi vardır. Ayrıca, parçaların birbirleriyle olan ilişkilerinde otonomi, karşılıklı bağımlılık ve dinamik bir denge söz konusudur. Birey-örgüt uyumunu sağlamak suretiyle karmaşık ve farklı gereksinimleri olan insanı sistem içinde tutma gerekliliğinin sistem kuramcılarının halkla ilişkiler olgusuna yeterince önem vermelerinde önemli rol oynadığını söylemek mümkündür.

Halkla ilişkiler, toplam kalite yönetiminin başarısında önemli derecede etkin role sahiptir. Örgütte, toplam kalite yönetimi ve buna ait ilkelerin uygulanış biçimini ve değişimini iletişimin kalitesi belirlemektedir. Yaratıcı sorun çözme tekniklerinin üst düzeyde kullanılabilmesi, geleceğe yönelik etkinliklerin planlanması, müşteri beklentilerinin tespiti halkla ilişkiler biriminin gösterdiği etkin performansla ancak mümkündür. Örgütün sürekli gelişimi için de etkin halkla ilişkilere gereksinim duyulmaktadır. Halkla ilişkilere son derece gereksinimi olan, gelişimini ve etkinliğini bir yerde etkin örgütsel iletişime borçlu olan toplam kalite yönetimi anlayışı halkla ilişkilerin gelişimine katkı sağlamak durumundadır.

Örgütlerin başarısında önemli unsur insan kaynağıdır. Geçmişte bir maliyet unsuru, hatta bir makine parçası olarak görülen insan, günümüzde bir zenginlik, etkin bir örgütsel kaynak olarak görülmektedir. İnsan faktörüne verilen değer arttıkça, o örgütte verim, işin kalitesi ve örgüt için

yapılan özveriler de artacaktır. Günümüz rekabet ortamında örgütsel başarı için ihtiyaç duyulan ve ileride duyulacak olan insan kaynağının temin edilmesi için, hem örgüt içinden hem de çevreden sağlıklı bilgilerin toplanması gerekir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkin uygulanmadığı bir örgütte insan kaynakları yönetiminin planlanması başarıyla uygulanması mümkün olamaz.

Özet olarak örgüt kuramları, dolaylı ve doğrudan halkla ilişkiler anlayış ve uygulamalarının gelişimine katkı sağlamışlardır. Bu katkı klasik kuramda çok sınırlı iken, insan ilişkileri kuramında daha belirgin bir düzeyde olmuştur. Ancak, bugünkü anlam ve içerikte bir halkla ilişkiler anlayışının ve uygulamasının modern örgüt kuramıyla geliştiği bir gerçektir. Ayrıca, halkla ilişkilerin işlevsel bir çözümlenmesini yapmak gerektiğinde de bunun sistem kuramı çerçevesinde yapılabileceği söylenebilir.

Kaynakça

AÇIKALIN, Aytaç (1999). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi. Ankara: Pegem A Yayıncılık

AYKAÇ, Burhan (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yay. Dağıt.

BARANSEL, Atilla (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay.

BERRY, Thomas H.(1990). Managing the Total Quality Transformation. New York: McGraw-Hill

BİLGİN, Kamil Ufuk (2004). "Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması". AİD, XXXVII,2, Ankara: TODAİE

CANMAN, Doğan (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı

COŞKUN, Selim (2003). "Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi". AİD, XXXVI, 4, Ankara: TODAİE

DİCLE, Ülkü (1974). Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme. Ankara: MPM Yay.No:169.

DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta

ERSEN, Haldun (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. İstanbul: Sim Matbaacılık

ERTEKİN, Yücel (1985). “Yönetim Kuramında Düşünce Akımları”.AİD, XVIII, 4, Ankara; TODAİE (1986). Halkla İlişkiler. 2.Baskı, Ankara: TODAİE Yay. No: 215

FİŞEK, Kurthan (1979). Yönetim. Ankara; A.Ü. SBF Yay.437, Sevinç Matbaası

GÜRGEN, Haluk (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları

HICKS, Herbert G. ve C. Ray GULLETT (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış (Çev. Besim Baykal). İstanbul: İ.İ.T.İ. İşletme Bilimleri Enstitüsü

KAZANCI, Metin (2002). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler. Ankara: Turhan Kitabevi

KÜÇÜKKURT, Mehmet (1988). “Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve Değerlendirme” Halkla İlişkiler Sempozyumu-87. Ankara: AÜ. BYYO.-TODAİE

MILES, Roymond E.(ed. D.A. KAolb, I.M. Rubin and J.M.Mecientry) (1971).“Human Relations or Human

Resources?” Organizational Psychology: A Book of Readingis. New Jersey : Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.

OKTAY, Mahmut (996). İletişimciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: Der Yayınları

ONARAN, Oğuz (1971). Örgütlerde Karar Verme. Ankara: A.Ü. SBF.

ÖZEVREN, Mînâ (1997). Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Bas. Yay.

PALMER, Margaret ve Kenneth T. WINTERS (1993). İnsan Kaynakları (Çev. Doğan Şahin). İstanbul: Rota

- PEKER, Ömer (1993). “Toplam Kalite Yönetimi”. AİD, XXVI, 1, Ankara: TODAİE
- POLATOĞLU, Aykut (1984). “Örgüt Kuramları ve İletişim”. AİD, XVII, 4, Ankara: TODAİE
- SAĞLAM, Mehmet (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: TODAİE
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1974). Örgütlerde Haberleşme Düzeni. Bursa: İTİA Yay. No: 22
- SARAPH, Jayant V., Richard J. SEBASTIAN (1993). “Developing A Quality Culture”, Quality Progress, September
- SEZER, Birkan Uysal (1986). “Yönetim Kuramlarının Halkla İlişkilerin Gelişimine Etkisi” AİD, XIX, 4, Ankara: TODAİE
- TORTOP, Nuri- E. İSBİR ve B. AYKAÇ (1993). Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı
- TÜRKEL, Süleyman (1983). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı. Ankara:H.Ü. İİBF Yay. No:3
- VAROL, Muharrem (1993).Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi
- YATKIN, Ahmet (2003). Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- YALÇINDAĞ, Selçuk (1988). “Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler” Halkla İlişkiler Sempozyumu-87, Ankara:A.Ü. BYYO-TODAİE
- YUKL, Gary (1994). Leadership in Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- YÜKSEL, Öznur (1997). “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”. AİD, XXX, 2, Ankara: TODAİE

Özet

Örgütler günümüzde bireysel ve toplumsal yaşamın vazgeçilmez birer unsurlarıdır. Yaşamsal öneme sahip bütün mal ve hizmetler örgütler aracılığıyla üretilmekte, bireyin ve toplumun hizmetine sunulmaktadır. Örgütlerin toplumsal sistem içerisinde bu denli önemli oluşu bir çok düşünürü daha etkili örgütsel yapı oluşturma arayışına sevk etmiş ve bu çerçevede birtakım örgüt modelleri ve örgüt kuramları geliştirmeye yöneltmiştir. Örgütsel başarının yükseltilmesi için, örgütün ilgili olduğu kamularla karşılıklı anlayış, uyum ve iyi niyeti gerçekleştirmeye yönelik etkin halkla ilişkiler çalışmaları içinde bulunulması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel işlerlik için yaşamsal öneme sahip olduğu kanısını taşıdığımız halkla ilişkiler olgusunun örgüt kuramlarında ele alınmış biçimi, değerlendirilişi ve gelişimi irdelenmektedir.

Abstract

Today organizations are indispensable parts of individual and community life. All commodities and services that necessary for individual and society have been produced by organizations. For these reasons many philosophers have worked to develop efficient organizational structures models or theories. Toward this end public relations is one of the most effective tool suggested by these philosophers since mutual understanding goodwill and harmony are important factors among organizations and their related publics.

In this study, I evaluated the role of public relations in different organizational theories or perspectives.