

HALKLA İLİŞKİLERDE KURUMSAL FONKSİYONLAR

Mehmet FİDAN*
M. Erhan SUMMAK**

ÖZET

Kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerini bir terminoloji altında tutmak gerekir. Bu bağlamda kurum içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkiler kavramı iki önemli unsur olarak dikkat çekmektedir. Kurum içi halkla ilişkiler daha çok kurum içi iletişimden ayırt edilebilir bir tiptir. Organizasyon süreçlerinin çerçevesi içinde önemli verim sağlar ve böylelikle kaynak masraflarını haklı çıkaran verim katma değerine sahip olmaktadır. Bu da kurum içi halkla ilişkiler fonksiyonunu kısaca göstermektedir.

Kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarının etkisi doğrudan nedensel, ispatı parasal ve böylelikle alışlagelmiş kurum ekonomileriyle hesaplanabilir şekli zor uygulanabildiği için, pratikte de uygunlaştırma potansiyelleri zor tanımlanmaktadır. Bu teorik çerçevede kurum içi halkla ilişkiler fonksiyonları aydınlatılmaya çalışılmıştır.

1. GİRİŞ

Halkla ilişkilerde kurum içine yönelik iletişimsel faaliyetlerin kurum içinde çalışmayı olumlu yönde kanalize etme işlevinin ötesinde yöneten ile yönetilen arasında gerçek bir diyalogun kurulmasını sağladığı üzerinde yaygın bir görüş birliği mevcuttur. Bu bağlamda kurum içine yönelik halkla ilişkiler gerçek anlamda demokrasinin hayata geçirilmesi anlamına gelmektedir. Artık günümüzde motivasyon sıralamasında maddiyattan çok, başkaları tarafından kabul, kendini gerçekleştirme ve yöneticiler tarafından tasdik ve sevilme hususları ön plandadır. Eğer bir personel işinden memnun ise veya iş doyumunu gerçekleştirmiş ise, o zaman personel sadece işini iyi yapmayacak, aynı zamanda kendini kuruma adayacaktır. Dolayısıyla kurumun amacıyla bütünleşecek ve kurumunu herşeyin üstünde tutacaktır.

2. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONUNUN AYDINLATILMASI

Kurum içi halkla ilişkiler, kurum içi iletişimden ayırt edilebilir bir anlam ifade eder. Organizasyon süreci çerçevesi içerisinde önemli verim sağlıyor ve

* Dr., S.Ü. İletişim Fakültesi

** Öğr.Gör., S.Ü. Sosyal Bilimler M.Y.O.

böylelikle kaynak masraflarını haklı çıkaran verim katma değerine sahiptir. Kurum içi halkla ilişkilerin fonksiyonu aşağıda kısaca anlatılmaktadır. Kurum içi halkla ilişkiler, iç organizasyon açısından olan enformasyon tutmazlıklarını atlatıyor ve organizasyon içerisindeki insan ilişkileri ile organizasyon arasında bir köprü oluşturarak başarı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu tutmazlıklar organizasyonun rol yapısından dolayı şartlıdır. Bu dağılım şirketin organizasyon şeması üzerinde gösterilmekte ve farklı organizasyon tiplerine aktarılmaktadır.

Kurum içi halkla ilişkiler kurum içi iletişimde ön plandadır. Kurumda bulunanların görüşleri ve memnuniyetleri kurumun imajını etkiler. Personelini bilgilendirmeyen ve onlara söz hakkı vermeyen onları ihmal eden parasını sokağa atar. Çünkü bilgili personel daima daha iyi personeldir. Personelin ihtiyaçları sadece para ve donatım değil aksine saygı ve kendini gerçekleştirmekten geçer.

Kurum içine yönelik halkla ilişkiler sayesinde personelini memnun ve motive eden ve bu yöntemle kurumun ekonomisini ve hizmetini kaldıran bir personel yöneticisini kimse hor görmez. Özel sahada da bu böyledir: Severek yaptığımız işleri daha iyi ve daha etkili yaparız. Amerika'da kurum içi iletişim (kurum içine yönelik halkla ilişkiler iç işlerini ilgilendiren bilgiler), "human relations", "internal PR" ve "İnner relations" (KUHN, 1970: 5-8) ile tercüme ediliyor. Bu değeri yüksek olan disiplininin "kurum kimliği" veya "kurum kültürü" gibi yeni yönleri vardır.

İşletme iletişim uzmanları, kurum içi iletişim için tedbirler konsepti üzerine çalışırken çoğunlukla bir şeyi unutuyorlar: En iyi ve en başarılı kurum içine yönelik halkla ilişkiler tedbiri görüşmedir. Ne şekilde olursa olsun hiçbir, iyi düşünülmüş ve bir çok yaratıcı aktivitelerle dolu olan kurum içi iletişim konsepti ciddi ve ortaklık çerçevesinde yapılan görüşmenin yerini doldurmayacaktır.

İyi bir kurum içi halkla ilişkiler, içe dönük yaşanan demokrasidir. Kurum içi iletişim nicelikten ziyade nitelik sorunudur. Personel ve iş arkadaşlarını bilgilerle donatmak mümkün olduğu gibi bununla iletişim bariyerleri oluşturmak da mümkündür. Ya da pozitif seçilmiş haberlerle iyi bilgi kabulü ve böylelikle iyi iletişim elde edilebilir.

Kurum içi iletişimde önemli bir takım kurallar ve ilkeler kamu hizmetlerinde göz önünde tutulmalıdır.

- i. Kurum içi iletişim yalıtılmış olarak görülmemeli, aksine birbirine bağlı olan halkla ilişkilerin bir bölümüdür.
- ii. Kurum içi iletişim sadece bir demet tedbir değil, aksine topluma yönelmiş davranış felsefesidir.
- iii. Kurum içi iletişim tek şerit değil, iki şerittir, bu yüzden iletişim şarttır.

- iv. Kurum içi iletişim ve onu gerçekleştirilmesi uzun bir süreçtir.
- v. Kurum içi iletişim sadece yöneticilerin ve sorumluların görevi değildir, aksine işletmenin tüm üyelerinin görevidir.
- vi. Kurum içi iletişim sorumluluktur, fakat zorunlu bir sorumluluk olarak değil, önemli bir ilke olarak görülmelidir.
- vii. İyi çalışan bir kurum içi iletişim sadece çalışanların öz güvenini arttırmakla yetinmiyor onların verimliliğini de artırıyor.
- viii. Personel kurum içi iletişim gücü demektir.
- ix. Kurum içi iletişim beraberlik içinde bir "yönetim stili" şart koşuyor.
- x. Kurum içi iletişimin önemli toplum politikasına ve sosyo-ekonomik yapıya katkısı bulunmaktadır.

Kurum içi iletişimde, kurum içi halkla ilişkiler açısından örnek medyaları şöyle sıralayabiliriz (BOGNER, 1990: 137-138).

- Personel gazetesi
- Kurum hakkındaki duyurular
- Bildiri kağıtlar
- El ilanları
- İletişim tahtası
- Kurum raporu
- Görüş kutusu (sergi kutusu)
- Personel için basın aynası
- Protokolü tutanak sistemi (iç yazılı belgelerin sistematik olarak aktarılması)
- Diyalog ve sesli diyalog
- Kurum toplantıları
- Kurum gezileri
- Personelin halkla ilişkiler aktivitelerine davet edilmesi
- Personelin kurum dışı halkla ilişkiler hakkında bilgilendirme toplantıları
- Müsabakalar, ödüllü yarışmalar

Bu belirlemelerden sonra bir noktaya daha dikkat etmek gerekir.

Kurum içine yönelik halkla ilişkiler kurum dışına yönelik halkla ilişkilerden daha çok önemlidir. Çünkü; kurum içine yönelik halkla ilişkiler motivasyon faktörü olduğu gibi, kurum içinde çalışmayı olumlu yönde kanalize etme işlevinin ötesinde yöneten ile yönetilen arasında gerçek bir diyalogun kurulmasını sağlamaktadır. Bu anlamda kurum içine yönelik halkla ilişkiler de-

mokراسiyi yaşamalldır. Artık günümüzde motivasyon sıralamasında maddiyattan çok, başkaları tarafından kabul, kendini gerçekleştirme ve yöneticiler tarafından tasdik ve sevilme hususları ön plandadır. Eğer bir personel işinden memnun ise veya iş doyumunu gerçekleştirmiş ise, o zaman bu personel sadece işini iyi yapmayacak, aynı zamanda kendini kuruma adayacaktır. Dolayısıyla kurumun amacıyla bütünleşecek ve kurumunu herşeyin üstünde tutacaktır.

Personelin kendini kurumun amacıyla bütünleştirmesinde bilgi verme ve genel anlamda kurum içi iletişim en etkin yol ve yöntemdir. Kurum içindeki olaylardan ve kararlardan haberdar olan, kendileri ve diğer hususlar ile ilgili bilgileri ilk elden alan personelin hem motive edilmesi hem de kendini kurum amacıyla özdeşleştirilmesi kolay olur. Demek ki, yöneticilere düşen en büyük görev (KAZANCI, 1982: 139, 145):

- i. Personelini çalıştığı kurum hakkında en iyi şekilde bilgilendirmek.
- ii. Personelini iyi tanımaktır.

Kurum içi halkla ilişkilerin amacı ve fonksiyonlarını toparlayarak şu şekilde ifade etmek mümkündür:

i. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler kurum dışına yönelik halkla ilişkiler kadar önemli olduğunu birkaç kez daha vurgulayarak bunun için her ikisi bir bütün olarak yürütülmelidir. Kurum dışına yönelik halkla ilişkiler pek dikkate alınmamaktadır. Halbuki kendi personeline olumsuz bir imaja sahip olan kurum veya kuruluşun dışa dönük kapsamlı ve masraflı bir halkla ilişkiler uygulamasında başarılı olacağı, pek mümkün görülmemektedir.

ii. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler, önlemlerin tümünün değil, kurumun sosyal davranış felsefesinin bir parçasıdır.

iii. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler, sadece üst seviyedeki yöneticilerin bir görevi olarak görülmemeli, bilhassa tüm personel tarafından benimsenmelidir. Bu nedenle, kurum içine yönelik halkla ilişkiler ekip çalışması, felsefesini benimsemeyi gerektirmektedir.

iv. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler ne bir sorumluluk, ne de bir görev olarak değil, tam aksine bir şans olarak görülmelidir.

v. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler yetki dağılımı anlamına da gelmektedir.

vi. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler, personelin sosyal prestijini yükselttiği gibi verimliliğini de artırır.

Kurum içi halkla ilişkilerde ayırt etmemiz gereken iki bilinen rol tipi vardır: Yönetim (pozitif faaliyetler) ve personel (gerçekleştirilmiş faaliyetler). Yönetimi bir süreç olarak algılama eğilimi olarak, bir grup insanı belirlemiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. İçeren bir süreç şeklinde ifade edilebilir.

Yönetim işlevi yönetici adında verdiğimiz kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, bu süreç işlerlik kazandıran kişi olarak "yönetici" kavramı hizmet açısından önemli ve politikaların gerçekleştirilmesinde aktif kişiler olarak değerlendirmek gerekir (TOSUN, 1987: 26-38).

- Kurum içi halkla ilişkileri yerine getirirken özellikle yöneticilerin görevleri;
- i. Yönetici başkalarıyla çalışan ve onlar vasıtasıyla amaca ulaşmaya çalışan kişidir. Yani üstlerini hiçbir zaman unutmamalıdır (TOSUN, 1987: 38).
 - ii. Yönetici rekabet halindeki amaçları dengelemelidir. Yönetici çeşitli amaç ve gereksinimler arasında bir denge kurmalıdır.
 - iii. Yönetici herşeyden önce sorumluluk yüklenen kişidir.
 - iv. Yönetici fikrî bir düşündürüdür. Sorunlara çözüm getirebilecek yetekte olmalıdır.
 - v. Yönetici hizmet işlevinde bir arabulucudur.
 - vi. Yönetici kâr alma işlevinde etkin bir rol oynadığına göre tarafsız, amaç doğrultusunda hizmet yerine getirmelidir. (ŞİMŞEK, 1994: 18-23).

Personelde bu doğrultuda kurum içi halkla ilişkilerin bir parçası olarak kamu kurumlarında çalışan bireylerdir. Yönetici ve yönetilen ilişki altında iki kategoride toparlanan ve hizmeti yerine getiren altında iki kategoride toparlanan ve hizmeti yerine getiren bu ilişkide etkin bir personel yönetimiyle, hizmet daha iyi olur ve yerine ulaşır. Kurum politikalarının işleyişine göre aktif veya pasif bir görev dağılımıyla işlevlerini yerine getirirler.

Kurum politikasıyla ilgili karar süreçlerinde sadece yönetim katılabilir. Sadece onlar verilen kararların anlamı hakkında bilgileri olur. Verilen kararları gerçeğe dönüştürülen personelin ise bu kararlar hakkında bilgileri ya azdır ya da hiç yoktur. Fakat bu bilgilerin bazı bölümleri rol gereğince onlar için önemlidir. Kararları bulma süreci ise genelde kapalı strateji odalarında gerçekleşir. Personelle kararlar, direktifler ve talimatlar sayesinde iletilmekte ve yönetimin izin verdiği kadar ve kuruma faydalar sağladığı düşünüldüğü ölçüde iletilmektedir.

Kurumlar insanlardan oluşan sosyal yapılardır. Ve farklı rollerin taşıyıcısı olarak ilgi, istek ve fikirlerini beraberlerinde geliştirirler. 20.yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen toplumsal değer değişimi ve burada bireysel değer yerine görev ve saygınlık değeri yerini almıştır. Bu doğrultuda personel ne yapmak zorunda olduklarını değil, bilakis yaptıklarının nedenini soruyorlar. Personel kendi şahsi durumlarına göre kurum kararlarındaki mantığı kavramak istemektedir. Onların enformasyon ihtiyaçları şahsi olarak büyük önem taşıyor ise ve bu enformasyonlar resmi, düzenli kaynaklarda mevcut değil

ise, o zaman enformasyon ihtiyaçları kendi izlenimlerine göre değerlendirilerek veya bu ihtiyacını enformasyon kaynaklarına dönerek (varsayımlar-dedikodular) gidermektedir. Her iki durumda da sanki enformasyonları söz konusudur. Burada anlam yinelenip bağlı kılınıyor fakat bu bağlılığın doğruluğu yeterince kontrol edilmiyor.

Kurum kararlarında unutulmaması gereken unsurlar vardır. Karar almada seçme imkanı, tanınmalı, bilinçli bir seçim yapılarak amaçlara göre araçlar tespit edilmelidir. Birde kabul edilen strateji uygulamaya konmazsa bir karardan söz edilemez. Kararları hiyerarşik kabineye göre göz önünde tutup sınıflayabiliriz (ERGÜN ve POLATOĞLU, 1992: 5).

3. ENFORMASYON VE İLETİŞİM SÜRECİ

Kurumlar biçimsel-hiyerarşik düzeni dışında gayri resmi ağlara da sahiptirler. Burada farklı kalitedeki bilgiler, sosyal ihtiyaçların da bilgi alışverişi yapılır. Böylelikle kurum içi iletişim, kurumun içerisinde gerçekleştirmek için şekli ve personelin sosyal ihtiyaçları, temel alan şekli olmayan (informal) enformasyon ve iletişim süreçlerince ayırt edilebilir.

Kurum dışına yönelik halkla ilişkilerde etkileme ve etkilenme yani karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla otoriter bir yönetim şekli ve stili genellikle kurum içine yönelik halkla ilişkiler açısından pek uygun düşmemektedir. Ayrıca böyle bir yönetim şekli demokrasiyi yaşama ve yaşatma şekli olarak tanımlanan kurum içi halkla ilişkiler felsefesine ters düşmektedir. Fakat iyi bir diyalog derken, bunun ne pahasına olursa olsun uygulanması gerektiğini ifade etmemektedir. Bilhassa hangi bilgilerin kim için uygun olduğu seçilmeli ve eksiksiz iletilmelidir. Yani bir daire başkanı için önemli olan bir sekreter için önemli değildir veya tam tersine. Bilgi aktarımında takip edilecek yol ve yöntemler bir kurum veya kuruluşun hiyerarşik yapıyı gözönünde bulundurularak şu şekilde belirlenebilir (GÖKÇE, 1993: 8, 9).

1. *Formal enformasyon ve iletişim süreci*

- a. Karar verme (yönetim) ve uygulama (idare)
- b. Direktif, talimat, koordinasyon ve kurum süreçlerinin kontrol edilmesi (organize eden iletişim)

2. *Informal enformasyon ve iletişim süreci*

- a. Sosyal mevkiye dayalı bilgi akışı.
- b. Genel sosyal bilgi (enformasyon) değişimi.

Bir kurumda formal veya informal iletişim sürecinin nasıl işlediği tespit edilmek isteniyorsa en uygun yol kurumun yapısını bir piramit şeklinde çizip ne tür örgütlenmiş iletişim kanallarının (aynı hiyerarşik düzeyde, dikey yönde ve aşağıdan yukarıya doğru) mevcut olduğu sorusunu cevaplamak gere-

kecektir (GÖKÇE, 1993: 9). Bir başka önemli konu ise, personelin kurum kararlarının ve onların faaliyetlerinin anlamı hakkında nereye kadar bilgilendirileceğidir. Teorik olarak bu soru kolay cevaplanabilir, fakat pratikte ise gerçekleştirilebilmesi çok zordur: Personel için yapılan anlam arabuluculuğu, kurumun hedeflerine yarayacak şekilde yapılmalı, fakat bunu da başka alanlar, (örneğin rekabet piyasasındaki rekabet koşulları) negatif sonuçlar meydana getirmemek şartıyla gerçekleştirilmelidir. Daha önce değindiğimiz personelin (insan özelliklerini) demografik özelliklerini konumlandırma potansiyeli iki farklı seviyede var olmaktadır.

i. Verimlilikleri üzerinde durulmakta: 30 yıldır yapılan insan davranışları araştırmalarına göre bilgilendirilmiş çalışanlar müesseseleri ile tanınırlar ve onları başarı ve taahhüt için daha iyi motive oldukları ve daha büyük bir bağ oluşturdıkları bilinmektedir.

ii. Dolaylı iletişim rollerine dayanmakta: Personel çok yönlü organizasyon şartları ve özel ilişkileri ile işletmenin bir bölümü olarak algılanmakta ve bununla birlikte bilinç dışı birer iletişimci olarak vazife görmektedirler. Bunların sözlerini de dışardan çok büyük güven duyulmaktadır (WILCOX and AULT and AGEE, 1997: 1, 24). Enformasyon statüleri ne kadar iyi olursa işletme hedefleri için o kadar etkili olurlar (BOGNER, 1990: 175).

4. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER ANLAM ARABULUCULUĞU GÖREVİNİ YERİNE GETİRİR

Formal ve informal iletişim personel için başarılı ve tatmin edici anlam arabuluculuğunu öngörüyor. Bu kurum içi halkla ilişkiler, kurum içi iletişimin üçüncü tipi olarak yer almaktadır. Kurum içi halka ilişkiler; anlam arabuluculuğunu yapmaktadır. Yönetim bilgisinin ve çalışanların enformasyon ihtiyaçları arasındaki uçurumu kapatmak için ayrıca başarılı bir organizasyon için gereklidir. Anlam bu doğrultuda "Sosyal yaşamı düzenleme şekli ve oldukça kompleks olan evreni bilinçli olarak en aza indirgemeyi ve kavramayı sağlamaktadır. Anlam bağlantıları açmakta ve ilişkiler kurmaktadır (GÖKÇE, 1998: 75, 80). Anlam kavramı süreci ve dolayısıyla bağlantı imkanları anlamında kullanılmaktadır. Anlam, materyalde özellikle gösterge ve gelenekler aracılığıyla inşa edilir. Bu inşa etme eylemi üreticiler kadar izleyicilerin de gerçekleştirdiği bir olgudur. Anlam, ambalajlanıp izleyiciye sunulan bir paket gibi değildir (GÖKÇE, 1998: 75). Daha çok, fikir üreticilerinin izleyiciden takip etmesini beklediği, çok iyi şekilde düzenlenmiş bir taslağa benzer.

Bu doğrultuda süreç olarak bakıldığında kurum içi halkla ilişkilerin yapıya bağlı görevleri:

i. Kurum içi halkla ilişkiler çalışanların ilgi, istek ve ihtiyaçlarını gözlemlemeli, araştırmalı ve kazanılan tecrübelerin organizasyona yönelik başarılarını değerlendirmektedir.

ii. Bu analizleri karar süreçlerine katmak, bunlarda böylelikle iletişimsel yönüyle test ekipmanı olarak yararlanmak.

iii. Tabii ki personele uygun tedbirlerle amaca yönelik enformasyon potansiyelleri sağlamaktır.

iv. Kurum içi personelin, bir formal iç iletişim tipi olarak kurum içindeki biçimlere fonksiyonel saydamlık kazandırır. Bunu iletişimsel katma değeri personelin verimliliğini psiko-sosyal düzeyde uygunlaştırmaktır (FİDAN, 2000: 92, 94).

5. SONUÇ

Kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarının verimi monoton ve ticari kaygılar içinde yapmak zordur. Odaklanma potansiyelini tanımada ve onu yeterli imkanlarla donatmakta kurum zorlanmaktadır. İş memnuniyeti, kuruma bağlılık ve başarıya hazır olma genişir. Fakat bunlar kurum ekonomisinde zor değerlendirilebilen faktörlerdir.

Özellikle bu durumda kurumlardaki personelin sayısı azaldığından az yetkinin yine az kişilerin üzerine dağıtılması için personelin fonksiyonel değerini artırmak ve sosyo-pskilojik yapısının uygunluğunu sağlamak insan kaynağı için büyük önem taşımaktadır. Eski bir halkla ilişkiler cümlesinden "Halkla ilişkiler evde başlar" cümlesi değerinden hiçbirşey kaybetmemiştir. Aksine, onu temelinden anlamak bu günlerde çok daha önemlidir.

ABSTRACT

It is necessary to maintain the internal service functions of internal institutions under the same terminology. Under this meaning, the concept of internal communication and internal public relations are two important factors that attract attention. An internal service institution is a type of concept that could be mode distinctive than internal communication. It provides an important output within the the time frame of an organizational process and therefore the output owns the additional value that provides the expense of resources. This indicates the service fuction of internal institutions in brief.

The affect of internal organisational service is directly reasnab-
le, its prove to be valuable. In this way, its calculation with an ordinary
organizational economy is difficult to apply therefore it is also difficult
to define its potentials in practice. Within this theoretical framework,
the functions of the internal service institutions are clarified.

KAYNAKÇA

- BOGNER F.M.; Das Neue Pr-Denken, Verlag Carl Neberreuter Wien Printed in Austria, 1990.
- ERGUN T. – POLATOĞLU A.; Kamu Yönetimine Giriş, TODAİE. Yayınları, Ankara, 1992.
- FİDAN M.; Siyasette Güvenilirlik İmajı, S.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları, No: 4, Konya, 2000.
- GÖKÇE O.; "Halkla İlişkiler Modern Yönetim Fonksiyonu" S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2, Konya, 1993.
- GÖKÇE O.; İletişim Bilimlerine Giriş, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- KAZANCI M.; Halkla İlişkiler, Savaş Yayınları, Ankara, 1982.
- KUHN T.; The Structure of Scientific Revolutions. Chicago University of Chicago Press, Chicago, 1970.
- ŞİMŞEK Ş.; Yönetim ve Organizasyon, Mikro Dizgi, Konya, 1994.
- TOSUN K.; İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları: 3462, İstanbul, 1987.
- WILCOX D. – AULT P.H. – AGEE W.; Public Relations Strategies and Tactics, Harper Collins Publishers, New York, 1997.