

HALKLA İLİŞKİLERDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNU SAĞLAMA VE VERİM ARTIRMA

Seda ÇAKAR*

Providing Productivity of Employers in Public Relations Activities

Today there seems to be growing tendency for obtaining more profitability from the employees both in private and state sectors. It largely depends on the satisfaction of employees in any organization. Therefore, increase in productivity of employees is closely related to social and emotional satisfaction. At this point, it could be mentioned that motivational employees and increasing productivity depends how the requirements of employees are fulfilled. In satisfying the requirements and creativity of employees as well as meeting their expectations, the most important instution is certainly . P.R. In a hierarchical order PR provides not only comprimise but also motivation among different sections, information consideration and fulfillment of requirements. PR unit is supposed to direct on its activities for this objective.

"İnsanlar iş giysilerinin içine girdiklerinde, doğalarını, kişiliklerini, değıştirmezler."1 Aron'un bu sözü, çalışma ortamının kişiyi, tüm kişisel özellikleriyle kabul etmesi gerektiğini anlatmaktadır. Çalışanın iş veriminin artması, işyerindeki toplumsal ve ruhsal doyumunun artışına bağlıdır. Burada çalışanın güdülenmesi ve verimin

* Araş.Gör., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

1 Keith Davis, Human Relations at work, Mc Graw Series in Managment, London, 1962, s.

artması, çalışanın gereksinimlerinin iş yerinde ne derece karşılandığı ile ilgilidir.

Gereksinimler birincil güdüleyicilerdir. Daha çok para kazanmak, yüksek ücretlendirilme, ödüllendirilme, derece yükseltme v.b. pek çok ölçüt araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. "Çalışanlar için ruhsal güvenlik ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin karşılanması, para kazanmak ve diğer her türlü güdüleyicinin önünde yer almaktadır. Çalışanlar için önemli olan, iş yerinde saygı görmek, insanca davranış ve daha sonra iş'te yükselme ve en son para kazanmaktır."²

Çalışanların bu çeşit gereksinimlerinin karşılanması, onların sorumluluktan kaçmalarını engellediği gibi, yaratıcılık kaybının da ortadan kalkmasını sağlar. Rahat ve huzurlu bir ortamda işine kendini verebilme ve en yüksek verimi alabilme şansı artmaktadır.

Kişisel sorunlarını çözememiş, kendini bulunduğu ortamda anlatamamış, kafası karışık bir çalışanın ne denli başarılı olacağı tartışılır. İş yerinin çalışanlara uygun duruma getirilmesi son derece önemlidir. Ayrıca çalışanlara uygun durumun belirlenmesi için, çalışanları tanımak gerekmektedir. Burada tanıma ve uygun düzeni oluşturma görevi, halkla ilişkiler biriminindir. Richard Daft'a göre "Her birey, kendi değerlerini, inançlarını çalıştığı yere getirir. Kişisel değerler ve etikler, bunu iş yerinde davranışsal değerlere çevirir ve bu değerler, örgütün işleyişini biçimlendirir."³

Halkla ilişkiler biriminin yapması gereken, tüm çalışanların farklı değer ve etiklerini ortak bir potada eritip, iş süreçlerine verim olarak aktarabilmelerini sağlamaktır. İnsanın öncelikli gereksinimlerini Maslow şöyle belirtmiştir:

1. Temel Ruhsal Gereksinimler
2. Dış Tehlikelerden Korunma
3. Sevgi ve Toplumsal Etkinlik
4. Saygı ve Kendine Değer Verme
5. Kendini Gerçekleştirme ve Başarı⁴

² Bkz. Keithe Davis, a.g.y., s. 26

³ Richard Daft, Organization theory and Designe, Sauthc Western Çollege Publishing, U.S.A, 1998, s. 201

⁴ Keithe Davis, a.g.,, s. 27

Kamu Kurumlarında görülen yetki hiyerarşisi, yılların getirdiği ve belki de sistemin süre gelmesi için gereken geleneksel bir tutuculuğu da beraberinde getirmiştir. Bu sistem çerçevesinde çalışanlar, en üstten en alt kademeye kadar, belirli kanun ve yönetmeliklerle bağlanmışlardır. Genörgütsel sistem, çalışanlara belirli ölçüde hak ve güvenceler sağladığı oranda, onları baskı unsurlarıyla da kuşatmıştır. Girişimciliklerini kullandırtma olmadığı gibi verimin bileşimleri olan güç ve yetenek unsurları da önemini yitirmiştir.

Aşırı iş bölümü ve hiyerarşi, çalışanları kendi sınırları içine hapsedmiştir. Genörgüt ise, bu sınırlar içinde bile, çalışanlara engeller ve kesintiler yaşatmaktadır. Tüm bunlar, çalışanın iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanı giderek işten ve iş sürecinden uzaklaştırmaktadır. Çalışanın zamanla işten uzaklaşmaması, işine bağlanması ve iş doyumunu sağlaması, sonuç olarak verimin artması için, halkla ilişkiler birimi çalışanlarının, kamu kurumunda görülen bu olumsuzlukların giderilmesi için, bir araç birim olarak sorunları herkesin görebileceği biçimde sergileyebilmesi gerekmektedir.

Kamu kurumuna bağlı olarak kurulmuş bir halkla ilişkiler birimi, bu eksikleri yönetime götürüp, gerekirse konuyla ilgili çeşitli yasa değişikliklerinin yapılmasında etkili olamayacaktır. Çünkü halkla ilişkiler birimi çalışanı, konusunda uzman olsa da, kendisi de bir üst makama bağımlı konumdadır. Ayrıca hiyerarşik sistemde, yukarıdan aşağıya doğru iletişim, halkla ilişkiler birimi için de söz konusudur. Bundan ötürü, birim çalışanları istedikleri zaman sorunları ve bunların çözümlerini üst makamlara iletmekte zorluk çekeceklerdir. Sorunların çözümüne ilişkin olarak yapacakları çalışmaları ancak üst makamların belirledikleri sınırlar ve kanunlar çerçevesinde uygulayabileceklerdir. Bunun ise, kurum çalışanlarına ne derece yardımcı olacağı tartışma konusudur.

Halkla ilişkiler birimi doğrudan yönetime bağlı olarak çalışması gereken bir birimdir. Alınan kararların zaman yitirilmeden uygulanması halkla ilişkiler'in güvenilirliğini ve hızını gösterir. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim çerçevesinde, halkla ilişkiler birimi bir aracıdır. Üst yönetimle ast çalışanlar ve diğer çalışanlar arasında bir geçiş birimidir. Sorunların, çatışmaların çözümlendiği bir konumdur. Bundan ötürü, halkla ilişkiler biriminin kurumdan özerk bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Böylece sorunların bir üst makama aktarımı, uygulanacak programlar için gerekli

bütçenin elde edilmesi, çalışanların iş doyumunu ve verimi arttırıcı gerekli çalışmaların engelsiz, sorunsuz ve sürekli gerçekleştirilebilmesi sağlanabilecektir. Böylece halkla ilişkiler birimi kurum içine sıkışıp kalmış, eli kolu bağlanmış bir birim olmaktan çıkacaktır.

Buna göre, bazı kurum ve kuruluşların halkla ilişkiler çalışmalarının dışarıdaki özel halkla ilişkiler şirketlerince yapıldığı görülmektedir. Bu çeşit halkla ilişkiler şirketleri, ele aldıkları kurumlara sorunların iletiliminde ve çözüm ileri sürülmesinde kendilerini çekinmeden, hiyerarşi ve genörgütten uzak biçimde ortaya koymaktadırlar. Diğer yandan, kurumun kendi bünyesinde kurulan halkla ilişkiler birimi, kurumu ve çalışanları daha yakından tanıdığı için, onların gereksinimlerini daha doğru biçimde belirleyip, daha doğru çözümler ileri sürebilecektir.

Bu bakımdan halkla ilişkiler biriminin, kurumun kendi içinde ama özerk ya da yönetime bağlı olarak bazı ayrıcalıklara sahip, demokratik farklı bir iletişim sistemi içerisinde kurulması daha doğru bir yaklaşımdır. Ayrıca halkla ilişkiler biriminin çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için, birimin bazı yaptırımlarının ve diğer birimlerden farkının ortaya konulması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler birimi için verilen işlerin verimli ve programa uygun olarak görülmesini sağlayacak, görevlerin hiç yerine getirilmemesini ya da eksik olarak yerine getirilmesini önleyecek bir denetim sisteminin de oluşturulması gerekmektedir. Halkla ilişkiler biriminin çalışanların iş doyumunu ve verim arttırmaya yönelik çalışmalarında üzerinde durmaları gereken konular vardır. Bunlardan ilki, karşılıklı çıkarlardır.

Çalışan kişinin ilgilerinin, değerlerinin, gereksinimlerinin, çalıştığı ortama olan katkısı, onun çalışanlar ve çalışma ortamı tarafından benimsenilmesini sağlayacaktır.⁵ Burada önemli olan, ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bu ortak hedef ve amaçlar, çalışanların iş doyumunu ve verim arttırımında ne gibi ortak çalışmalar yapılacağını ortaya koymaktadır. İkinci olarak kişisel ayrımlar görüyoruz:

"Her birey tektir ve biriciktir. Her birinin ayrı ruhsal ve fiziksel özellikleri vardır. Her biri farklı değer, ilgi ve amaçlara sahiptir."⁶ Halkla ilişkiler birimi, yönetimle birlikte, farklı bireylere onlara uygun

5 Bkz. Keith Davis, a.g.y. s.s. 15-21

6 Bkz. Keith Davis, a.g.y. s.s. 22-29

olan farklı biçimlerde uygulamalarla yaklaşırsa, onları güdülemede, iş doyumlarını arttırmada başarılı olabilir. Çalışanlar, ölçümbilimsel değil, kişisel olarak değerlendirirler.

Çalışanların işlerine tekdüze olarak uyum sağlamalarını beklemek, onların kendilerini gerçekleştirilmelerini engellemek olur. Bu da, iş veriminin düşmesine neden olur. Bireysel farklılıklardan ötürü, kişilerarası ilişki, bireylerden başlar. Tıpkı, demokratik politik düşünbilim gibi. Her birim çalışan, doyumunu sağlanacak, güdülenecek bir tek unsurdur. Grup ikincildir. Her biri düşünen, sorumluluk duyan ve kararlar veren, çalışan bir araya gelerek, o kurumun topluluğunu oluşturmaktadır. Bu bütünsellik, o kurumun gücünü oluşturmaktadır.

Üçüncü olarak güdülenme görülmektedir. Her bir birey, birlikte çalışmak için cesaretlendirilmelidir. Amaçların gerçekleştirilmesinde, engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Kişiyi güdülendiren, başkalarının onun için ne istedikleri ya da neye sahip olması gerektiğini söylemeleri değildir. Önemli olan, kendinin ne istediği, kendini nasıl görmek istediğidir.

Güdülenme için ödüllendirme, ücret verme, prestij sağlama ve konum yükseltme vb. çok şey yapılabilir. Ama en önemlisi, çalışanın kendi kendisi hakkında düşündüklerinin ne derece gerçekleştiğidir.

Dördüncü olarak kişisel saygıyı görmekteyiz: Kişisel saygı, insan ilişkilerinde etiksel öğedir. Kişisel istekler üzerine yapılan araştırmalar, insanların kendilerine saygılı ve düzeli davranılmasını istediklerini göstermiştir. Kişisel sorumluluk sınırları içinde kendi kişisel özelliklerini ortaya koyabilmelidirler. Her iş kolay bile olsa, onu bilinçli biçimde yapan kişiye düzgün bir saygıyı, bireysel yeteneklerini ve isteklerini anlamayı gerektirir. Çünkü o kişiye bir sorumluluk verilmiştir ve kurumda bir rol üstlenmesi istenmiştir. Kişinin üstlendiği sorumluluğu ve rolünü verimli biçimde yerine getirebilmesinde, sorunlarının açık, seçik ele alınması gerekmektedir.

Kamu kurumu yapısına bağlı olarak, kişi doğrudan bir üst kademeye başvuramayacağından, halkla ilişkiler birimi devreye girecektir. Burada halkla ilişkiler birimi, insan ilişkilerindeki olumsuzlukları düzenlemede bir aracı kurumdur.

Son olarak stres unsurları görülmektedir: İş ortamından, yönetici ve çalışanlar ile olan ilişkilerden, kişisel ve ailevi koşullardan ya da sosya-ekonomik koşullardan kaynaklanan stres, birey ile çevresi arasındaki ilişkiler sonucunda, fiziksel ve ruhsal yapı üzerinde, olumsuz

sonuçlar doğuran bir sorundur. Stres, çalışanlar üzerinde bireyin davranışları, sağlığı ve işteki verimi üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarıyor. Kötü çalışma koşullarının, aşırı bilgi yükünün, kuruma duyulan güvensizliğin, iş tanımının eksik ya da yanlış olmasının, monotonluğun, engellenmenin ve iletişim eksikliğinin neden olduğu stresin unsurlarını ortadan kaldıracak uygulamalarla halkla ilişkiler birimi yok etmelidir.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması ve veriminin artırılması için, çalışanın kurumunu sevmesi, benimsemesi, kendini o kurumun bir parçası olarak görmesi ve kuruma güvenmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler birimi, işte bu oluşumu sağlamak yönünde çalışmalar gerçekleştirmeli, bunu yaparken de, gücünü yönetimden ve yasalardan alabilmelidir. Belediyeler, eğitim kurumları gibi kamu kuruluşlarının verim ölçümlerini yapmak en az özel sektördeki kadar önemlidir. Bunun için, kuruluşlarla ilişki içinde olanların hizmet edilen kesimler, çalışanlar bu kurumlara hizmet sunanların görüşlerine dayanan verim değerlendirmesi yapılması, yönetimin etkinliğini arttırmada büyük önem taşımaktadır.

Önemli olan, halkla ilişkiler biriminin ne derece ikna edici olduğudur. Böylelikle çalışanların daha verimli ve iş birliği içinde olmaları sağlanır. Kurumun planları, stratejileri ve sonuçları ile ilgili bilgiler çalışanlar arasında takım ruhunu ve gururu güçlendirir. Halkla ilişkiler birimi yönetime yakın çalışmasından ötürü, yönetim çalışanların gereksinimlerine daha duyarlı duruma gelir. Çalışanlarla sürekli iletişimi sağlamak, halkla ilişkilerin etkisini, yeterliliğini ve inandırıcılığını artırır. Kurum içi iletişimin en iyi biçimde gerçekleşmesi dolaylı ve doğrudan bazı yararlar sağlamaktadır. "Bunlar; kurum içinde her yere ulaşan tam ve doğru bilgi, çalışanlar arasında dürüstlük ve kendine güvenin çalışması, sağlıklı ve güvenli iş koşulları oluşması, dürüst ve eşitlikçi yaklaşım ve değerlendirmenin yapılması, tartışma ya da sürtüşmesiz biçimde işin sürekliliğinin sağlanması, her çalışan için iş doyumunun sağlanması ve kurum ile gurur duyulması ve gelecek için iyi düşüncelere sahip olmaktır."⁷

Çalışanlarla iletişim yöntemlerinin kullanılmasının en önemli amaçlarından biri de takım ruhunun oluşmasıdır. Takım ruhunun oluşmasında "ben" ve "biz" sorularının önemi büyüktür. Çalışanların

7 Bkz. Sam Black, Public Relations, The HLT Group Ltd., New York, 1992, s. 145.

kurumda etkinliğini arttırmada sırası ile şu soruları sorduklarını görebiliriz: "Bu işte ne yapmak durumundayım?, Nasıl yapıyorum?, Doğru yapıyor muyum?, Kurumda kimse benimle ilgileniyor mu?, Bu soruların cevapları yeterli geldiğinde ise, "biz"li sorulara geçiyor. Biz ne yapıyoruz ve nasıl yapıyoruz?, Amaçlarımız nedir ve onlar değerli mi? En sonunda sorulan soru ise asıl amaçlanandır; "Nasıl yardım edebilirim?"⁸

Halkla ilişkiler birimi çalışanları yönetime bağlı olarak, tüm bu hak, sorumluluk ve yasaklar hakkında tam ve doğru bilgilendirmek durumundadır. Böylece çalışanlar kendileriyle ilgili konularda ne zaman, nereye, ne şekilde başvuracaklarını ve ne yapacaklarını bilirler. Buna göre yönetimin yerine getirmek zorunda olduğu hizmetleri isteyebilirler. Metin Kırat'lıya göre, "Bu hizmetler, kişiyi, toplumu, devleti ve milli servetleri koruyucu nitelikte olmalarından ötürü hem temel hem de bir çoğu en eski kamu hizmetleridir. Aynı zamanda kişilere ve topluma karışan ve sınır getiren, bundan ötürü de hürriyet-düzen, hak-kamu yararı dengelerinin en hassas alanlarıdır."⁹

Kaynakça

1. Davis, Keithe, **Human Relations at Work**, Mc Graw Series in Management, London, 1962, s. 26
2. Daft Richard, **Organization theory and Design**, Southc Western College Publishing, U.S.A., 1998, s. 201
3. Atakan Coşkun, "2000'li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri", Radikal, 13 Mayıs 1999 Perşembe, s. 16
4. Black, Sam, **Public Relations**, The HLT Group Ltd., New York, 1992, s. 145
5. Kıratlı, Metin, **Koruyucu İdari Hizmetler**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973, s. 15

⁸ Sam Black, a.g.y., s. 8

⁹ Metin Kıratlı, Koruyucu İdari Hizmetler, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973, s. 15

