

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETKİN İLETİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRME KOŞULLARI

Arş.Gör.
Emel Güler YILMAZ*

İşletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar işletmede insanın kalitesinin sağlanması, müşteri tatmininin elde edilmesi, işletme amaçlarının gerçekleşmesi ve işletmenin sosyal sorumluluk anlayışının yerine getirilmesidir.

İnsanın kalitesi, teknolojik yeniliklere işlerlik kazandıracak olan insan kaynağının etkin kullanımı için bu kaynağın motive edilmesini, yönlendirilmesini ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimlerini ifade eder.

Müşteri tatmini, pazar paylarını korumak ve rekabete karşı üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin, ürettikleri mal ve hizmetin kalitesini elde etmede, müşterilerin ve hizmeti veren çalışanların görüşleri arasında kuvvetli bir bağ oluşturmaları sonucunda elde edilir.

İşletme amaçlarının gerçekleşmesi, dünya rekabeti içerisinde yer alan işletmelerin, klasik amaçları dışında yeni arayışlar ve yeni yöntemler peşinde koşup, kârlılıklarını korumak, devamlılıklarını sağlamak, işletme kapasitesini arttırmak, sürekli değişim ve dinamizmi sağlamak konusundaki yeni stratejileri uygulamalarını içerir.

İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarını yerine getirmeleri ise, iç ve dış müşterinin tatmin edilmesi, faaliyette buldukları topluma ve çevreye karşı duyarlı olmaları, işgörenler için istihdam güvencesi ve iş yaşamının kalitesinin elde edilmesiyle açıklanır.

İşletmelerde insan kaynakları yö-

* M.Ü. İletişim Fakültesi

netiminin uygulanmasında etkin iletişimin gerçekleşmesi ise yukarıda belirlediğimiz amaçlara ulaşabilme derecesini ifade eder. Bu dört fonksiyonu gerçekleştirebilen insan kaynakları yönetimi başarılı sayılır.

İşletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşması, yalnızca eğitilmiş insan, standartlara uygun kalitede mal ve hizmet üretimi ya da sürekli gelişim için en son teknolojik yeniliklerle donatılmayı değil, aynı zamanda tüm bu uygulamaların özünü oluşturan iletişim etkinliklerinden sonuna kadar başarılı bir şekilde yararlanılması ile mümkündür.

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı için etkin iletişimi gerçekleştirmeye koşulları şunlardır.

1. Etkin iletişim kanallarının oluşturulması
2. Açık ve şeffaf yönetim anlayışının gerçekleştirilmesi
3. Katılımcı yönetim anlayışı
4. İç hedef grupların bilgilendirilmesi
5. İşgörenin eğitilmesi ve yabancılaşmanın önlenmesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Yönünden İşletmelerde İletişimin Önemi

Uluslararası ekonomik ilişkiler sonucu ortaya çıkan rekabet, klasik yönetim anlayışının artık ihtiyaçları tatmin etmediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. 2000'li yılların yaşandığı bu günlerde, dünyanın değişen koşullarına gerekli uyumun sağlanmasında, işletmelere düşen çeşitli görevler vardır. Bunlar işletmelerin uluslararası rekabete hazır hale getirilmesi, pazar paylarının korunması veya artırılması, teknolojik yeniliklerin sağlanması, insanlarla ilgili ortaya çıkan sorunların çözüme ulaştırılması v.b'dir(1)

İşletmenin performansının geliştirilmesinde en önemli faktör olarak insanı gören ve rekabette kalıcı olmanın iyi eğitilmiş, işletme ile özdeşleşmiş, katılımcı, yenilikçi ve sürekli insan gücüyle mümkün olduğunu savunan insan kaynakları yönetimi, bu sistem içinde insanları değiştirmek için kullanılan tek unsurun iletişim olduğunu kabul eder. İnsanlara toplam kalite yönetimi felsefesini benimsetmek, ancak onları inandırmakla, bu da ancak iletişimle mümkündür. İşletmedeki etkin bir iletişim değişimin temel koşuludur. Verilen mesajların tam olarak anlaşılması ve bu mesajların insanları harekete geçirmesi etkin bir iletişimle sağlanır (2)

Dar anlamıyla iletişim; "etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araç olup(3)" bireyler arası duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir.

Geniş anlamıyla iletişim ise, "toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik(4)" olarak tanımlanabilir. Bu anlamda iletişim işletmenin bütünlüğünü sağlayan bir olgudur.

İletişim, işletme içerisinde mesajların yönetimden işgörenlere, işgörenlerden yönetime serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. İletişim ve karşılıklı geri besleme ancak güven ortamında gerçekleştirilebilir. İşletmelerde iletişim, insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir(5).

Günümüzde işletmelerin başarısı, gerçekleştirdikleri iletişim ile ölçülmektedir. Üretimde ve hizmette rekabetin gücü iletişim olmuştur. Yönetimin başarısı; işgörenler ve üst düzey yöneticiler arasındaki yatay ya da dikey oluşan iki yönlü iletişimin gücüyle eşdeğerlilik gösterir. Başka bir deyişle; bilginin tüm işletmede işgörenler ve yönetimle paylaşılması, üretilmesi, dağıtılması ve bu bilgilerin değerlendirilerek gündelik yaşam ürün ve hizmete yansıtılması, işletmede var olan iletişimin yapısını ortaya koyar(6).

İşletmelerinde iletişimin önemi, "işletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamada ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerek işletmeyi oluşturan bölümler arasında, gerekse işletme ile dış çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişinin oluşturulmasında" ortaya çıkar(7).

İnsana dönük bir yönetim tarzını benimseyen işletmelerin vizyonu; insanların yeteneklerini en iyi biçimde değerlendiren, müşteri tatminini en üst düzeyde tutan, ortaklar arası ilişkilerde kusursuzluğu yakalayan bir kültür ve böyle bir kültürü destekleme ve sürdürme gücüne sahip bir yapının oluşturulmasıdır. Bunu başarmak, ancak yeni bir iş felsefesinin yani üretimin her aşamasında topyekün değişimin ve iyileşmenin sağlanmasıyla mümkündür. Bu nedenle organizasyonlarda toplam kalite yönetimi ve buna bağlı felsefenin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını, iletişimin kalitesi belirler(8).

Verimlilik ve buna bağlı olarak kalite düşünüldüğünde iletişimin örgüt açısından önemi daha fazla hissedilmektedir. Sözlü ve yazılı iletişim, insan kaynakları gelişiminin temelini teşkil etmektedir. Ancak bilgi iletildiği zaman çalışanlarla etkili bir iletişim kurulabilir. Çalışanların yapacakları işleri bilmeleri için onlarla etkili bir iletişim kurulması gerekmektedir. Örgüt içinde etkili bir iletişim, örgütün hedeflerine kolayca varmasını, bu hedefleri geliştirmesini ve tüm bunların örgütte çalışanlar tarafından daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır(9).

İşletmelerde var olan etkin iletişim sayesinde işgörenler ve yönetim

neyin önemli olduğunu, nelerin beklenildiğini, değişimin nedenlerini, nelerin doğru ya da yanlış olabileceğini ve organizasyonun nasıl çalıştığını öğrenirler. Ayrıca iletişim, işletmelerde bilgilendirmeyi ve görüş birliğinin sağlanmasını, öğrenimi, rehber olmayı, dinlemeyi ve cevap vermeyi sağlar.

İşgörenler örgüt içerisinde, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler(10). Bu da iletişimin gücüyle mümkündür.

İşgörenler arasında iletişimin iyileştirilmesi işletmeyi iyileştirebileceği gibi bütün çalışanlar için hayatı daha mutlu bir hale getirmektedir. Çünkü, işletmelerde gerçekleştirilen iyi iletişim ile daha az hata yapılır. Doğal olarak da, insanlar bu tür işletmelerin sadık müşterileri olacak ve çalışanlar da daha verimli ve işyerinde gerçekten mutlu bir şekilde çalışacaklardır. Bu nedenle bütün çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulması işletme için son derece önemli bir hedeftir(11).

İnsanın diğer insanları, örgütleri, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim sürecine ihtiyaç vardır. İşletmelerin de dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gerekir. İşletmelerde etkin bir yönetim, sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca iletişim işletme faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Katılımcı yönetim biçimlerinde, kararların oluşturulmasında ve takım çalışmalarında kişiler arası fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi süreci işletmedeki iletişimin geliştirilmesi açısından güzel bir örnektir(12).

İnsan kaynakları yönetimi yönünden işletmelerde iletişimin önemini şöyle sıralayabiliriz:

1. İletişim işletmede, kişiler ve gruplar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bir bütün olarak işletmenin faaliyet göstermesine imkan tanıma ve işletme içerisinde ortak bir anlayış yaratma yönünden önemlidir(13).
2. İletişim işletmede, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlamak ve bir araya gelen insanların güçbirliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında işbirliği ve uyumu gerçekleştirme yönünden önemlidir (14).
3. İletişim, her işletmenin etkin bir biçimde yönetilmesine yardım eden bir yönetim aracıdır. Yönetim görevlerinin yerine getirilmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünden iletişim önem taşır(15).
4. İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yar-

dım eden temel bir öğedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer işgörenlere oranla geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi halde yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler işletmede çalışan tüm işgörenlerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi de olumsuz yönde etkiler(16).

O halde iletişim, yalnızca bir yönetici sorumluluğu değildir. Bir kuruluştaki her elemanın iletişim sorumluluğu vardır. Açık ve etkili bir iletişim organizasyonun rekabet gücünü artırır. Bu durum çalışanların yaptıkları işe motive olmaları, çalıştıkları işletmeye karşı ilgili ve esnek oluşları ile kendini gösterir.

Yukarıda belirttiğimiz öneminden ötürü işletmelerde insan kaynakları yönetiminin başarısı için etkin iletişimi gerçekleştirme koşullarını şu şekilde açıklayabiliriz.

1. Etkin İletişim Kanallarının Oluşturulması

İnsan kaynakları yönetiminde amaç, işgörenlerin işlerini en verimli ve en tatmin edici şekilde yapabilecekleri çalışma koşullarını saptayıp, bunları işletme başarısına elverişli hale getirmektir. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen önem arttıkça, orada işgücü verimi, işin kalitesi ve işletme için yapılan fedakarlıklar da artacaktır. Bu da bir yönetim felsefesi olarak işletmede insana saygıyı ve insan ilişkilerinin önemini ortaya koyar(17).

İnsan ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin en zor ve en önemli işlevidir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmede etkinliğini sağlamak ve amaçlarında başarıya ulaşılacak isteniyorsa, örgüt içinde insan ilişkilerini geliştirici koşulları saptama zorunluluğu vardır. Çünkü insan kaynakları yönetimi, işgörenler arasında ve işgörenlerle yönetim arasında kurulacak olan iyi ilişkiler aracılığı ile, insan gücünün işletme amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktadır(18).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme yönetimi ile işgörenlerin ilişkilerini birleştirici bir tutum sergiler. İşgörenlerle ilişkiler yaklaşımında en önemli yeri bilgi yanında anlayışın da iletildiği iki yönlü iletişim tutmaktadır(19). Bu yaklaşım çalışanların işletmeye olan bağlılığını sağlamaya yöneliktir.

O halde insan kaynakları yönetiminin başarısı ve işletmelerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreç iletişim sürecidir diyebiliriz.

İletişim sürecinin işletmelerdeki rolü ve önemini ise, "Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önem"(20) ile benzeştirebiliriz.

İletişim, yönetim uygulamaları için temel koşuldur ve insan kaynakları yöneticisinin, iş yaptırmak için kullandığı en önemli araçtır. İnsanlarla iletişim kurmadan yöneticilikten bahsedilemez. İletişim bir mesaj alış-verişidir ve iletişim süreci olmadan işletmelerin varlıklarından söz edilemez. Bütün yönetim faaliyetlerinin başarısı, iletişim sürecinin etkin işlemesine bağlıdır. Çünkü yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler, işletmedeki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler. Bu da yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde bulunmasını gerekli kılar. Doğal olarak aynı sürecin, işgörenlerin kendi aralarında da devam etmesi gereklidir.

İletişim, kurallarına uyulmazsa işletme için yapıcı olmaktan çok yıkıcı bir rol oynar. Bunun sonucu da yapılan işte gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar vs şekillerinde kendini gösterir(21). Doğal olarak işletmelerde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını etkinleştirmede, temel koşul olan iletişim sürecini gerçekleştirmenin ilk şartı, etkin iletişim kanallarını sağlamaktır. İşletmelerdeki iletişim kanallarını da, yukarıdan aşağıya iletişim kanalları, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları, yatay iletişim kanalları ve informel iletişim kanalları olarak gruplandırabiliriz.

İnsan kaynakları yöneticisinden kaynaklanan, insanın kalitesini artırıcı ve müşteri tatminini sağlayıcı mesajlar yukarıdan aşağı doğru indikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek işgörelere iletilir. Ancak insan kaynakları yönetimi yönünden bu kanallar yalnızca yukarıdan aşağıya emredici mesajların iletilmesi için kullanılmamalı, aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörelere ihtiyaç duydukları konularda bilgi vermek için de açık tutulmalıdır(22). İnsan kaynakları yönetimi yönünden yukarıdan aşağıya iletişimin amacı; işgöreleri geliştirmek, eğitmek, rehberlik vermek, yönlendirmek ve kontrol etmektir. Bu durumu, toplantılarda, eğitim programlarında ve etkin performans için değerlendirme ve feedbacklerde görmekteyiz.

İnsan kaynakları yönetiminde, otorite akışının tersi olan ve işgörelenden yönetimi bilgilendirmeyi amaçlayan, aşağıdan yukarıya iletişimi sağlayan kanallar da vardır. Bunun amacı da, işletme içerisinde feedback sağlamaktır. Aşağıdan yukarıya işleyen iletişim kanalları aracılığıyla, yukarıdan aşağıya iletişimin anlaşılıp anlaşılmadığını, kontrol edebiliriz. İnsan kaynakları yöneticileri için gerçekleştirdikleri iş takibinde, işletmede işgörelenler, ortaklar, sendikalar ve tüketiciler ile problemlerin çözümünde, bu iletişim kanalları çok hassas ve önemli bir halkayı oluşturmaktadır(23).

İşletmelerde aynı organizasyon düzeyindeki, farklı birimler ya da iş gruplarındaki üyeler arasında da mesaj akışını sağlayan iletişim kanalları vardır. İnsan kaynakları yönetimi yönünden bu iletişim kanalları otorite

kanallarını aşarak bilgilerin akmasını ve grupların ortaya çıkan konularda birlikte çalışmalarına izin verir. Bu şekilde aynı bakış açısı ve becerileri paylaşan gruplar problemlerin sıklık ve şiddet derecelerini de azaltır. Örneğin kalite çemberleri işletmelerde problem çözme ve çözüm üretme konusunda en önemli unsundur.

Sağlıklı bir işletme yapısına sahip olan işletmelerde kuruluşa olan bağlılığı teşvik eden bir sosyal yapı olduğu kadar aynı zamanda, dedikoduların işlemesine ve işgörenlerin birliğini zedeleyen çeşitli ayrımların olduğu da görülebilir. İşgörenler arasında, otorite kanalları dışında ortaklaşa yapılan bilgi alış-verişi informal iletişimin karakteristik örneğidir ve bu iletişim istesek de istemesek de daima var olacak ve işletmede tam olmayan iletişimin boşluğunu dolduracaktır(24).

Kısaca belirtmek gerekirse, tüm işletmelerde dört çeşit iletişim kanalı bulunur. Bunların her biri bir amaca hizmet eder. Sağlıklı bir organizasyon, her bir kanalın açık tutulması ve bilginin engelsiz bir şekilde akışı ile tanımlanır.

Dolayısıyla işletmelerde etkin iletişim kanallarının sağlanması , insan kaynakları yönetiminin etkinliği açısından büyük önem taşır. Etkin iletişim kanallarının sağlanmasıyla birlikte işgörenlerin o kuruluşa nasıl gördüğü, kuruluş amaçlarının ne olduğu, işletmenin sosyal sorumluluklarını işgörenlerin nasıl yorumladıkları, işletmenin işgörelere olan yaklaşımının ne olduğu kısaca insan kaynakları yönetiminin stratejisi ortaya çıkar.

Etkin iletişim kanalları, iletişimi iki yönlü bir süreç haline getirir ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırır. Böylece işletme çalışanlarının aynı değerleri paylaştıkları, işletmeye olan katkıları artar, işletmeyle özdeşleşmeleri sonucu ortaya çıkar(25).

İşletmedeki iletişim kanallarının sağlıklı işlemesiyle birlikte, işletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların etkin biçimde uygulanıp uygulanmadığı anlaşılıp değerlendirilir. Yönetici astlarını tanıyıp onların ihtiyaçlarını öğrenebilir. Katılmalı karar alma ve katılmalı yönetim gerçekleştirilebilir. İşgörenlerle yönetim arasındaki iletişimin dengesi sağlanır. Böylelikle işgörenlerle yönetici arasındaki mesafeler kısalmalıdır(26).

2. Açık ve Şeffaf Yönetim Anlayışının Gerçekleştirilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin işletmede etkinliğini sağlamak ve amaçlarında başarıya ulaşmak isteniyorsa, işletme içerisinde yönetim faaliyetleri şeffaf olmak zorundadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmedeki uygulamalarıyla işgörelere güven, bağlılık ve adalet hissi vermelidir. Böylece yönetim işgörenin işletme içerisinde daha aktif, katılımcı olmasını sağlarken, işletmeye olan bağlılığını arttırmakta ve işgörenin işlet-

me yönetimini kendisine yakın bulmasını, bu nedenle de sorunlarının çözümü için farklı yerlerdeki arayışlarını önlemiş bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, işletme yönetimi ile işgörenler arasında karşılıklı güven hissini aşılır. Böylece işletmenin işgörenlerle ilişkilerinde en önemli yeri; karşılıklı bilgi akışı yanında karşılıklı hoşgörünün de iletildiği, çift yönlü iletişimin sağlandığı açık ve şeffaf yönetim anlayışı tutar.

O halde çağdaş işletme, şeffaf olmalıdır. Yönetimin işgörelere ve işgörelere de yönetime karşı daima açık, samimi davranışları huzurlu bir çalışma ortamını sağlar. Gizlilik işletmede başarısızlığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İşletmenin gizli tutması gereken birtakım stratejileri vardır. Ancak insan kaynakları yönetimi yönünden işletmenin insan kalitesi, müşteri tatmini, işletmenin amaçları ve sosyal sorumlulukları konularındaki işgörelenin katkısını arttıracak birtakım noktaların gizli tutulmasının anlamı yoktur. Eğer işgörelere işletme içerisinde nelelerin olup bittiğini bilmiyorlarsa, insan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşması yönünden etkili ve verimli olmaları da beklenemez.

İnsan kaynakları yönetimi, işgörelere yeteneklerine, karşılıklı güvene, kendi işlerine karşı taşıdıkları sorumluluğa, ekip çalışmasına ve kişiye saygıya dayanmaktadır. Bu yönetim şekli, işletmelerde yönetimde açıklığı ve şeffaflığı zorunlu kılmaktadır(27).

Günümüzde işgörelere kendilerini, ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek ve bu konularda fikirlerini belirtmek istemektedirler. Artık işgörelere başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememektedir (28). Açık çalışma ortamının getirdiği ilişki ve iletişimde açıklık, işgörelere düşüncelerini rahatlıkla beyan edebildiği çalışma ortamını işgörelere sevgiyle benimsetilebilmektedir. Bunun için de işletme yönetimi tarafından işgörelere aktif katılımıyla gerçekleşen konuşmalar, işgörelere düşüncelerini beyan edebildiği formlar vs. gibi kurum içinde bir takım faaliyetler düzenlenmelidir. Böylece işgörelere işin başarısına yönelik tüm çabayı sarf etmesi sağlanabilmektedir. Bu nedenle işletme işgörelere yaptıkları işe uygun bilgi, beceri ve yeteneklerinin sürekli olarak eğitim ve benzeri ile geliştirilmesi gerektiği de unutulmamalıdır. Böylece işgörelere işletmenin başarısı için yaptıkları öneriler uzun ve kısa dönemli planlarda kullanılmaktadır.

Açık ve şeffaf olmayan işletmelerde işgörelere yaratıcı güçlerinden faydalanılamamaktadır. Çünkü mesaj akışı yukarıdan aşağıya doğru işlemekte ve feedback alınamamaktadır. Bu durum işgörelere iş ortamından ve yaptıkları işten soğumalarına neden olmaktadır. Ayrıca işgörelere işletmeye olan bağlılıkları azalabileceği gibi verimliliklerinin düşmesi gibi ciddi problemlerle de karşılaşılabilir.

O halde açık ve şeffaf yönetim anlayışı sayesinde işletmelerde(29):

1. İşgörenlerin kendilerine ve işletmeye olan güvenleri artar.
2. Güdülenme artar.
3. Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar.
4. Öneri ve problem çözme yeteneği gelişir.
5. İşgörenlerin işletmeye bağlılık düzeyi yükselir.
6. İşgörenlerin iş kalitesi ve verimliliği artar.

Kısaca belirtmek gerekirse çift yönlü iletişim akışına dayanan açık ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeyen, işletme bünyesinde oluşturulacak bir insan kaynakları yönetimi biriminin başarılı olması ve sağlıklı bir iletişim ortamının oluşması mümkün değildir.

3. Katılımcı Yönetim Anlayışı

İşletmelerde sağlıklı işleyen iletişim süreci, işgörenler ve işgörenlerle yöneticiler arasında çalışma demokrasisinin oluşturulmasını sağlar. Böylece işgörenler yaptıkları işle ilgili fikirlerini ve önerilerini üst yönetime aktarma fırsatı bulabilirler ki, bu da toplam kalitenin oluşması ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin sağlanması açısından büyük önem taşır(30).

Tartışabilen, konuşabilen, fikir alış-verişinde bulunabilen, yönetimle çift yönlü iletişim kurabilen işgören, işletmedeki sürekli değişim ve gelişime karşı koymak yerine, kendisini bu değişim ve gelişime uyarlamasının yollarını arar. İşgörenlerin katılımı işletmelerde takım çalışmasının yaratılması konusunda da önemli bir etkidir.

Katılma, işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda, çalıştıkları işletmeyi ve yaptıkları işi etkileyen sorunların çözümü için fikir desteğinde bulunmaları sürecine denir(31). İşletme yönetimi için katılma süreci; işgörenlerin işletmenin genel amaçları doğrultusunda, karşılaştıkları sorunlarla ilgili etkin ve mantıklı karar almaları ve aldıkları bu kararları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır (32).

İşgörenlerin katılımı, sorumluluk paylaşımını ve gönüllülüğü ifade eder. Katılımcı yönetim; işgörenlerden ve yönetimden "ben bu işletmeye nasıl katkıda bulunabilirim, bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim" sorusunu sormalarını bekler(33). Böylece işgörenlerin yaptıkları işe motive olmaları sağlanırken, teknolojik yenilikler ve idari konularda işgörenlere inisiyatif verilmiş olur(34).

İşgörenlerin katılımını sağlamak, karşılaştıkları sorunlar hakkında ya da yaptıkları işle ilgili inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını kullanmaları açısından oldukça önemlidir. Bu da o işletmede sağlıklı bir iletişim sistemi-

nin kurulmasıyla mümkündür. Böylece işgörenler fikirlerini önerilerini çift yönlü işleyen bir iletişim ortamında tartışabilmekte, kararlara katılabilmek imkanı bulabilmekte, yaptığı işe kalite getirebilmekte ve işletmede verimlilik artışı elde edilmektedir. Örneğin işgörenlerin katılımı sayesinde, işletme bünyesinde, işgörenin yaratıcı gücünü harekete geçiren ve işletme amaçlarıyla kişisel ihtiyaçları bir araya getiren kalite çemberleri oluşturulmaktadır.

Kalite çemberleri çalışanların yönetime katılım biçimi olup, işle ilgili sorunların saptandığı, incelendiği ve çözüme ulaştırıldığı, ve işgörenlerin kendi görüşlerini uygulamaya geçirmelerinin bir yoludur(35).

Kısaca belirtmek gerekirse; çağdaş işletmelerde amaç, sürekli gelişim ve değişimdir. İşletme bu amaçlarını gerçekleştirdiği ölçüde başarılı sayılır. Bu başarının en önemli faktörü ise, etkin ve sağlıklı işleyen bir iletişim sürecidir. Sağlıklı işleyen iletişim sürecinde işletme bünyesinde herkes bir değerini bilgilendirmenin önemini bilmektedir. Bunun için de üst yönetimin katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim biçimini benimsemiş olması gerekmektedir.

4. İç Hedef Gruplarının Bilgilendirilmesi

İşgörenlerin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde başarılı olup olmamaları, büyük ölçüde iletişim sürecinin sağlıklı işleyip işlemediğine ve işgörenlerin konuyla ilgili yeterli bilgilendirilip bilgilendirilmemelerine bağlıdır.

İletişimin sınır tanımadığı çok yoğun ve yaygın olduğu günümüzde, işgörenlerin çalıştıkları işletme ile ilgili meydana gelen değişim ve yeniden yapılanma sebeplerini öğrenmek istemeleri doğaldır ve bu konuda ortaya çıkan ihtiyacın karşılanması toplam kalitenin başarısı için şarttır. Bu nedenle işletmede olup bitenler hakkında işgörenleri bilgilendirmek gerekir. İşletmede gizli kapaklı uygulamaların gerçekleşmesi işgören ve yönetim arasındaki iletişimi, bu değişim ve yeniden yapılanma hareketini işin başında engeller. Bu nedenle işletme işgörelere karşı olabildiğince açık ve şeffaf davranarak, yönetim ve işgören arasında bir diyalog ortamı oluşturulmalıdır. Bu diyalog içinde işgörelere niçin değişime ihtiyaç duyulduğu ya da bu işi niçin yaptıkları, hangi amacın söz konusu olduğu ve nasıl gerçekleştiği anlatılıp işgörenin bu konularda bilgilenebilmesi sağlanmalıdır. Böylece işletmenin gerçek durumunun ne olduğu tüm çıplaklığı ile ortaya konmalıdır. Bu da etkili bir iletişim sürecine zemin hazırlayacağından insan kaynakları yönetiminin etkinliğini sağlamada önem kazanır(36).

İşletmenin almış olduğu kararlar ve yapmış ya da yapacak olduğu uygulamalar konusunda işgörenleri bilgilendirmesi verilmek istenen mesajın değişikliğe uğramadan işgörenler tarafından algılanmasına neden

olur. Çünkü işgörenlerle iletişimin temel işlevi karşılıklı güven ortamının yaratılmasıdır ve işgörenler bilgilenmek istedikleri konular hakkında kulaktan dolma yada farklı kaynaklardan bilgi edinme yoluna itilirse bu güven ortamının sarsılması ve kurum içi çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır.

5. İşgörenlerin Eğitilmesi ve Yabancılaşmanın Önlenmesi

Yoğun teknolojik gelişmenin yaşandığı endüstri işletmelerinde, işgören zaman zaman kullandığı üretim aracına yenik düşmektedir. Bu nedenle, işletmenin sürekli değişim ve gelişme konusundaki amaçlarına yabancı kalmaktadır. Geniş işletmelerdeki aşırı iş bölümü; çoğu zaman işgörenin yaptığı işin neye yaradığını algılayamamasına neden olur. İşgören için yaptığı iş anlamını yitirir ve işgören bir süre sonra yaptığı işin işletmeye ve topluma ne kazandıracığı konusunda kendisiyle ve zaman zaman çevresindeki insanlarla olumsuz yargılar üretmeye başlar. İşgören amaçsız, yönetimin her dediğini yerine getiren, yönetilmek ve denetlenmek isteyen, yaptığı işle ilgili fikir üretmeyen, yaratıcılıktan yoksun bir insan halini alır. Yukarıdan gelen mesajlara feedback vermez sadece mesajı alır, yaptığı işin koşullarına uymasa bile emirleri tatbik eder. İşletme bünyesinde kendisiyle ve yaptığı işle ilgili alınan kararlara katılmayan ve işletmede başkalarının amaçlarına hizmet eden bir araç halini alan işgören; günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin amacının dışında, kendi kendisine, çalıştığı işletmeye ve daha da önemlisi topluma karşı yabancılaşan bir insan durumuna gelir. Yabancılaşma, işgörenin katılımını, işletme ve çevresi ile olan iletişimini engellediğinden işletmede insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında önemli bir engeldir(37).

İnsan kaynakları yönetimi; işgörenin bilgisini ve yaratıcı gücünü özgürce ürettiği ürüne yansıtmasını amaçlar, yani iş, işletmede işgörenin kendini gerçekleştirdiği bir araçtır. Oysa olumsuz çalışma koşullarında iş işgörenin kendini gerçekleştirmesinin bir aracı olamaz. Bu koşullar altında işgören yaptığı işte gönüllü değil, zorla çalışır. Bu yüzden yalnız ürettiği ürüne ve üretim sürecine değil diğer işgörenlere, yöneticilere, müşterilere ve hatta kendine yabancılaşır. İşgörenin kendine yabancılaşması ise, tüm iletişim kanallarını kapamasına, yaptığı eylemleri denetleyememesine neden olur(38).

İşgöreni önce çalıştığı işletmeye daha sonra kendisine yabancılaştıran etkenlerden biri de teknolojik gelişmedir. İnsan kaynakları yönetimi işgöreni gelişen teknoloji karşısında etkin hale getirmeyi amaçlar. Bunu da işgörene sürekli yenilenen teknoloji karşısındaki yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyabileceği bir ortam yaratarak gerçekleştirir. Bu da iletişimin gücü ile mümkündür. Bu ortam ise, işgörenin kendini etkileyen ve ilgilendiren konularda alınacak kararlara katılımıyla sağlanır. İşgören böyle bir çalışma ortamında yaptığı işte bedensel gücünü ortaya koyar-

ken aynı zamanda düşünsel gücünden de yararlanıldığını görecek ve böylece işe ve işletmeye karşı yabancılik duygusundan kurtulacaktır. Yaptığı iş de anlam kazanacağından, işgören işletme amaçlarıyla daha çabuk bütünleşecektir(39).

İşletmeler yalnız ilerlemek ve değişmek için değil hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dinamik ve sürekli değişime açık olmak zorundadırlar. Neden ne olursa olsun bu dinamizmin zayıflaması işletmeyi zora sokar. Bu nedenle işletmeler işgörenlerini teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek düzeyde yetiştirmeli sürekli ve düzenli bir şekilde eğitim programları organize edilmelidir. Çünkü eğitim sayesinde insanlar vasıfsız, beceriksiz, pasif varlıklar olmayacaklardır. İşletmelerin hızla değişen dünyada değişimlere ayak uydurması insanın eğitimi ve kalitesinin artırılmasıyla mümkündür. Günümüz çalışanınin yapacağı hatalar kaliteli üretimi büyük ölçüde aksatabileceği gibi pahalı makinalara ve ekipmana da zarar verecektir.

Bu noktada eğitim, işgörenlerin niteliğini ve kalitesini artırma yönünden önemli olduğu kadar, iş kazalarının azalması ve önlenmesi, iş güvenliğinin sağlanması ve işgörenin yaptığı işe ve kullandığı araçlara yabancılaşmaması açısından önem taşır(40).

Sonuç olarak işletmelerde, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarında başarıya ulaşmak isteniyorsa yukarıda kısaca belirttiğimiz iletişim etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde oluşturulması kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

- Artan Sinan, "İşletmelerde İletişim", **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 13, Haziran 1977.
- Aşıkoğlu Meral, **İşgören İşlevlerinin İletişim Bağlantıları**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Kütahya İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi 15. Yıl Armağanı, 1989.
- Aydın Işık Deliorman, "Hawlett-Packard Türkiye'de Biz "Kaliteyi Müşterinin Tanımladığına " İnanıyoruz", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, "Türkiye Uygulamaları", Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Eylül, 1994**, İstanbul, KALDER Yayınları.
- Baş İ. Melih, "Verimlilik Yönetimine Sistem Yaklaşımı", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1992/4.
- Başaran İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992.
- Baysal Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul**, Avcıol Basım Yayın, 1993.
- Bramham J, **Human Resources Planning**, London, Institute of Personnel Management, 1989.

- Dinçer Ömer, "Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kavramsal Bir Model", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. IV, Sayı. 1-2, 1987.
- Efil İsmail, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994.
- Eggland Williams, **Örgütlerde İletişim**, Çev. Yılmaz Büyükerşen v.d, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erkmenol Adnan, "Etkin İletişim", ORHİM Eğitim ve Kültür Merkezi 22-25 Aralık 1992 tarihinde sunulan tebliğ.
- Ersen Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Yön Matbaacılık, 1996.
- Gümüş Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1995.
- Gün Funda Savaş, "Halkla İlişkiler ve Üretici Tüketici İlişkisinde Kalite Yönetimi", **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, Sayı.7, Temmuz, 1994.
- Hagemann Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1995.
- Karadeniz Kemal, "GOODYEAR'da Toplam Kalite Kültürü", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi "Türkiye Uygulamaları", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, Eylül 1994, tarihinde sunulan tebliğ, İstanbul, KALDER Yayınları.
- Karakoç Nihat, "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", **Kurgu Dergisi**, Sayı.6, Haziran.
- Kazancı Metin, **Halkla İlişkiler**, Ankara, Savaş Yayınları, 1982.
- Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1993.
- Marşap Akın, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Anlayışının Başarılması", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1995.
- Meigniez Robert, **Pathologie Sociale de L'Entreprise, La Crise de la Fonction de Direction**, Paris, Gauthier-Villars, 1971.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Taner Ahmet, "Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler", **Önce Kalite Dergisi**, KALDER Yayınları, Sayı.6, Ocak, 1994.
- Thompson Philip C., **Quality Circles: How to Make Them Work in America**, New York, AMACOM, 1982.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, "Toplam Kalitenin Kapsamı", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, "Türkiye Uygulamaları", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, Eylül, 1994, İstanbul, KALDER Yayınları.

Tosun Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

DİPNOTLAR

- 1 İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994, s.17.
- 2 Karadeniz Kemal, "GOODYEAR'da Toplam Kalite Kültürü", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi "Türkiye Uygulamaları", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, Eylül 1994, tarihinde sunulan tebliğ, İstanbul, KALDER Yayınları.
- 3 Mustafa Gümüüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995, s.111.
- 4 Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987, s.112.
- 5 Gisela HAGEMANN, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1995, s.50.
- 6 Funda Savaş Gün, "Halkla İlişkiler ve Üretici Tüketici İlişkisinde Kalite Yönetimi", **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, Sayı.7, Temmuz, 1994, s.311.
- 7 Sinan Artan, "İşletmelerde İletişim", **Eskişehir Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt.13, Haziran, 1977, s.64.
- 8 Akın Marşap, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Anlayışının Başarılması", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1995, s.138.
- 9 Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Yön Matbaacılık, 1996 s.133.
- 10 Hagemann, **A.g.e.**, s.50.
- 11 Williams Egglend, **Örgütlerde İletişim**, Çev. Yılmaz Büyükerşen v.d, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.12.
- 12 Ersen, **A.g.e.**, s.133.
- 13 Artan, **A.g.m.**, s.65.
- 14 Nihat Karakoç, "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", **Kurgu Dergisi**, Sayı.6, Haziran, s.83.
- 15 Meral Aşıkoğlu, **İşgören İşlevlerinin İletişim Bağlantıları**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 15. Yıl Armağanı, 1989, s.65.
- 16 Artan, **A.g.m.**, s.65.
- 17 Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, "Toplam Kalitenin Kapsamı", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, "Türkiye Uygulamaları", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, Eylül, 1994, İstanbul, KALDER Yayınları, s.18.
- 18 İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992, s.11.

- 19 J. Bramham, **Human Resources Planning**, London, Institute of Personnel Management, 1989, s.108-109.
- 20 Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993, s.292.
- 21 **A.g.e.**, s.293.
- 22 Robert Meigniez, **Pathologie Sociale de L'Entreprise, La Crise de la Fonction de Direction**, Paris, Gauthier-Villars, 1971, s.25.
- 23 Adnan Erkmenol, "Etkin İletişim", ORHİM Eğitim ve Kültür Merkezi 22-25 Aralık 1992 tarihinde sunulan tebliğ, s.42.
- 24 Erkmenol, **A.g.k.**, s.43.
- 25 Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1993**, ss.79-80.
- 26 Sabuncuoğlu, **a.g.e.** ss.121-122.
- 27 Işık Deliorman Aydın, "Hawlett-Packard Türkiye'de Biz "Kaliteyi Müşterinin Tanımladığına " İnanıyoruz", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, "Türkiye Uygulamaları", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, Eylül, 1994, İstanbul, KALDER Yayınları, s.122.
- 28 Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **a.g.m.**, s.16.
- 29 Haldun Ersen, **a.g.e.**, s.134.
- 30 Ahmet Taner, "Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler", **Önce Kalite Dergisi**, KALDER Yayınları, Sayı.6, Ocak, 1994, s.19.
- 31 Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990, s.532.
- 32 Ömer Dinçer, "Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kavramsal Bir Model", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.IV, Sayı.1-2, 1987, s.432.
- 33 Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **a.g.m.**, s.17.
- 34 İ. Melih Baş, "Verimlilik Yönetimine Sistem Yaklaşımı", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1992/4, s.36
- 35 Philip C. Thompson, **Quality Circles: How to Make Them Work in America**, New York, AMACOM, 1982, s.3.
- 36 Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler**, Ankara, Savaş Yayınları, 1982, ss.139-140.
- 37 Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.156.
- 38 Başaran, **A.g.e.**, s.228.
- 39 Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.156.
- 40 Ersen, **A.g.e.**, s.118.