



ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE HALKLA İLİŞKİLER

Organizational Socialization and Public Relations

Ayhan BİBER*

K. Özkan ERTÜRK**

ÖZET

Örgütler zaman içerisinde kendilerine özgü bir kültür oluştururlar. Örgütün amaçlarına, yönetsel politikalarına, çalışma ilişkilerine, iletişim biçimine bağlı olarak oluşan bu kültürün, örgüte yeni katılanlara aktarılması gerekir. Örgüt kültürü sayesinde bireyler, örgüt içerisinde nelerin önemli olduğunu öğrenir ve hassasiyetlerin farkına varırlar. Dolayısıyla bu öğrenme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerekir. Örgütsel sosyalizasyon olarak adlandırılan bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için iç halkla ilişkiler kapsamında değerlendirilen bazı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmaları, Açılış ve Yıldönümü Törenleri, Bilgilendirme Toplantıları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Oryantasyon ve Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri, Yönetişim Odaklı Bir Yapılanmanın Sağlanması şeklinde sıralamak mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Örgüt Kültürü, Örgütsel Sosyalizasyon.

ABSTRACT

Organizations develop their own culture in due course. This culture should be transmitted to newcomers on the basis of the aims, administrative policies, work relationships and communication style of the organization. Newcomers can acquire information about the important and sensitive issues thorough organizational culture. That's why, the learning process, which is called organizational socialization, should be completed successfully. For carrying out an effective and productive organizational socialization process, organizations need to perform some activities that can be regarded as part of internal public relations. These can be listed as follows: Opening and Anniversary Ceremonies, Briefings, Human Resource Management, Orientation and In-service Trainings, and Governance Oriented Structure.

Keywords: Public Relations, Organizational Culture, Organizational Socialization.

GİRİŞ

Örgüt sosyolojisi kapsamında yapılan araştırmalardan, örgütlerin mikro ölçekte birer toplum özelliği gösterdikleri, tıpkı toplumlar gibi onların da süreç içerisinde, kendi koşullarına, amaçlarına, yapısına, felsefesine, yönetim tarzına bağlı olarak farklılık gösterebilen bir kültür oluşturdukları anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü olarak adlandırılan bu değer, inanç ve normlar bütünü; örgütsel davranış biçimleri, semboller, sembolik hareketler, hikâyeler ve örgüte ilişkin mitler aracılığıyla kendini hissettiren örgüt mensuplarının tutum ve davranışlarının şekillenmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Yüzeysel olarak incelendiğinde, örgütün edindiği kültürün, içinde yer alınan üst sistemin hâkim kültürüyle büyük benzerlik gösterdiği, ayrıntıya inildiğinde ise, kendine has özellikler taşıdığı, her örgütsel yapıda kültürün farklı özellikleri, boyutları, işlevleri olabildiği görülmektedir. Diğer yandan örgüte her yeni katılanın bu farklılıkları hemen algılayıp içselleştiremeyeceği, bu kültürü edinmesinin belli bir süreç ve çaba gerektirdiğini göz önünde bulundurmak gerekir. Örgütsel sosyalleşme olarak kabul edilen bu süreç içerisinde örgüte yeni katılan birey, öncelikle örgütün amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için benimsenmiş olan politika, strateji ve yöntemlerle birlikte kendi görev ve yükümlülüklerini öğrenir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme genel olarak, bireyin örgüt içerisinde iletişim kurabilme, ilişki geliştirebilme ve öğrenebilme çabalarıyla elde edebileceği bir kazanımdır. Ancak bireyin sadece kendi çabalarıyla bu sürecin üstesinden

* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, abiber@gazi.edu.tr

** Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi İletişim Fakültesi, ozkanerturk@mynet.com

gelebilmesi, süreci başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla bireysel çabaların yanı sıra, kurumsal çabaların da sürece dâhil edilmesi gerektiği; iç halkla ilişkiler kapsamında planlanıp uygulamaya konulacak çalışmaların da sosyalleşme sürecine önemli katkılar yapabileceği kabul edilmelidir.

Böyle bir kabulden hareket edilerek tasarlanan bu çalışmada temelde, örgütsel sosyalizasyon olarak tanımlanan bu sürecin kapsamını, önemini ve aşamalarını belirlemek, bu süreç içerisinde kazanımların hedeflenen düzeyde gerçekleşmesi için özellikle iç halkla ilişkiler kapsamında yapılabilecek çalışmaların neler olabileceğini, nasıl planlanıp yürütüleceğini tartışmak amaçlanmaktadır.

ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Örgütler, kendi sınırları içerisinde günlük davranışları yönlendiren ve örgüt kültürü olarak ifade edilen bir dizi varsayımlar, kavrayışlar, değerler ve yargılar geliştirirler. Örgüte yeni katılanlar, bunları tam olarak öğrenip, içselleştirinceye dek örgütün yetkili bir üyesi olarak kabul edilmezler. Sosyalizasyon olarak adlandırılan bu öğrenme ve içselleştirme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerekir. Örgütsel sosyalizasyon, kuralları öğrenme, telkin edilme ve eğitime; bir örgütte ya da örgütün bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğrenme, hassasiyetlerin farkına varma sürecidir. Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, kişiyi örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. Genel olarak sosyalleşme süreci, yeni durumun bir parçası olmayı; dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden birisi olmayı sağlayan bir değişim sürecidir. Sosyalleşme, örgüte yeni katılanın, “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek” (Balcı, 2000: 12) için algılarını değiştirdiği, yeni tutum ve davranışlar edindiği bir süreçtir. Bu süreç temelde değişim ve öğrenmeyi içerir; ancak her çeşit öğrenmeyi kapsamaz. Kapsadığı şeyler yalnızca örgüt açısından önemli kabul edilen ve her üyenin öğrenmesi, içselleştirmesi beklenen tutum ve davranış biçimleridir. Örgüt içerisindeki bu tutum ve davranış biçimleri ise örgütün oluşturmuş olduğu kültür tarafından şekillendirilmektedir.

Örgüt kültürü kavramı özellikle 80’li yıllardan sonra örgütsel etkililik ve örgütsel verimlilikle ilgili tartışmalarda anahtar bir kavram olarak düşünölmeye başlanmış, örgütöle ilgili her türlü sorun bu kavramla ilişkilendirilerek çözülmeye çalışılmıştır. Ancak, kavramın bu kadar çok ve yerli yersiz kullanımı onun anlam çerçevesini genişleterek muğlâklaşmasına, netlik sorunu yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Bu sorunun üstesinden gelebilmek, örgüt kültürü kavramıyla tam olarak neyin anlatılmak istendiğini ifade edebilmek amacıyla, örgüt kültürüyle ilgili çeşitli metaforlar üretilmiş, metaforlar aracılığıyla örgüt kültürünün örgütler açısından sahip olduğu önem ve üstlendiği roller anlatılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, “Kar Tanesi”, “Değişim Düzenleyicisi”, “Pusula”, “Sosyal Yapışkan”, “Kutsal İnek” gibi metaforların sıklıkla kullanıldığını görölmektedir (Çelikten, 2006: 272 – 273).

Örgütler, bütünleşmeyi ve koordinasyonu sağlayabilmek için örgüte katılan üyelerini ortak bir kültür kapsamında yeniden sosyalleştirmeye, örgütün kültürünü onlara benimsetmeye çalışırlar. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütsel işleyişi anlamalarında yardımcı olan ve onlara örgüt içerisindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir (Schein 1985). Bu inanç ve değer yargılarının oluşturduğu düzen, örgütün sınırlarının belirlenmesinde, benzer amaçlı diğör örgütlerden temel farklılıkların ortaya konulmasında, aidiyet duygusunun yaratılmasında, örgütsel amaçlara yönelik eylemlere ilişkin uygun standartların, politikaların, stratejilerin oluşturulmasında ve toplumsal bir sistem olarak örgütün gereksinim duyduğu dinamik dengenin sağlanmasında çok önemli işlevler üstlenmektedir (Robbins, 1994: 304).

Yukarıda da değinildiği gibi “Kar Tanesi” metaforu örgüt kültürü için sıklıkla kullanılmaktadır. Tıpkı kar taneleri gibi ilk bakışta örgütlerin sahip oldukları kültürlerin de çok benzer oldukları; yakından incelendiğinde ise hepsinin çok farklı özellikler taşıdığı görölmektedir. Bu

farklılık, örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan temel unsurların farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Birbirleriyle yakından ilişkili bu temel unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:

Örgütün Sahiplik Yapısı

Sahiplik yapısı açısından sınıflandırıldığında; özel örgütler, sivil toplum örgütleri ve kamu örgütleri olmak üzere üç farklı örgüt tipinden söz etmek mümkündür. Şahısların mülkiyetindeki kâr amaçlı örgütler, değişen çevresel koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek, benzer amaçlı diğer örgütlerle rekabet edebilmek açısından değişimci ve rekabetçi bir örgüt kültürü oluşturmak gayretindedirler. Üstlendiği görevleri yerine getirebilmek için geniş kitlelerin desteğine gereksinim duyan sivil toplum örgütleri, katılımcılığı ve şeffaflığı temel alan bir kültürü benimseyip var etmek durumundadırlar. Kamu örgütleri ise rekabetin yokluğu, siyasal iktidarın etkisine açık olma, hizmetin yaygınlığı, kamu yararını gözetme zorunluluğu, bürokrasi gibi nedenlerden dolayı çoğunlukla hantal, baskıcı bir örgüt kültürü ortaya çıkarmaktadırlar.

Yönetmel Politikalar

Örgütler belli amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş sosyal sistemlerdir. Bu amaçlara ulaşma sürecinde alınacak kararların, izlenecek yöntem ve stratejilerin genel çerçevesini örgüt politikaları belirlemektedir (Hicks, 1979: 317). Bu açıdan bakıldığında politikalar, karar vermeye, örgüt personelinin eylemlerine, ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan genel bir rehber niteliği taşımaktadır (Can, 1997: 94). Örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde benimsen bu politikaların niteliği, nasıl oluşturulduğu, nasıl yürütüldüğü örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Çalışma İlişkileri

Örgüt içerisinde farklı veya aynı statüdeki kişilerin birbirleriyle nasıl bir ilişki içerisinde oldukları, örgüt kültürü açısından önem taşımaktadır. Örgüte ilişkin görev ve sorumlulukların yerine getirilebilmesi için insanların ilişki kurması ve var olan ilişkileri sürdürmesi gerekir. Bu ilişkilerin hangi esaslar çerçevesinde kurulduğu ve yürütüldüğü, örgüt kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde önemli bir role sahiptir.

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içerisinde yer alan farklı düzey ve boyuttaki birimlerin birbirlerine ilişkin algıları, kendi aralarındaki bilgi akışı/paylaşımı örgüt kültürü açısından önemlidir. Örgütte yürütülen faaliyetler hakkında ve bu faaliyetleri yürüten birimlerin birbirleri ile aralarında sağlıklı bir bilgi alışverişinin sağlanması için iletişim kanallarının oluşturulma biçimi, örgüt kültürünün şekillenmesi üzerinde etkili olmaktadır.

Biçimsel Olmayan İlişkiler ve Boyutları

Biçimsel olmayan ilişkiler sıklıkla, örgüt içindeki kurallar dışındaki yapılanmayla ilgili olan ve örgüt içerisindeki kararları etkileme potansiyeli bulunan kişilerarası ilişkiler ağıyla kendini gösterir. Bu ilişkilerin sınırı çoğunlukla resmî olarak çizilmemiş olmakla birlikte; örgüt içinde belirlenmiş kurallar ve biçimsel ilişkiler açısından da ilişkinin biçim, boyut ve içeriğine göre anlamlılık ve onlarla uyum gösterebilmektedir (Erdoğan, 2005: 269).

Örgüt içindeki biçimsel ilişkilerin başarılı bir biçimde planlanması ve yönetilmesinin, çoğunlukla biçimsel olmayan ilişkilerin yönetsel anlamda öngörülebilirliğinin sağlanmasıyla ilgili olacağı gözden kaçırılmamalıdır. Sınırları her ne kadar belirsiz gibi görünse de bu konuda yapılan araştırmalar örgütlerde, üç çeşit biçimsel olmayan ilişki ağının varlığını işaret eder. Bunlar: “Danışma ağı, güven ağı ve iletişim ağıdır” (Erengül, 1997: 298-299). Danışma ağları, örgütteki stratejik dengeler ve kimlerin nüfuz sahibi olduğu ile ilgilidir. Danışma ağları çoğunlukla, teknik bilgilendirme ya da sorun çözme gerektiren durumlarda örgüt çalışanlarının başvurmayı tercih ettiği kişileri ifade eder. Güven ağları, örgütteki stratejik öneme sahip bilgilerin daha çok kimler arasında paylaşıldığını ve kriz anlarında kimlerin kimleri desteklediğini belirleyen ağlardır. İletişim ağları ise, düzenli bir biçimde işle ilgili konuşan kişiler arasındaki bilgi akışıdır.

Örgütteki işleyiş üzerinde yazılı ya da bilinen kurallardan çoğu zaman bağımsız bir şekilde etkili olan biçimsel olmayan ilişkilerin, örgüt kültürünün oluşumu üzerinde de etkili olduğunu söylemek yanlış gerekir.

Çevreyle Etkileşim Tarzı

Toplumsal sistemler olarak örgütler, varlıklarını bir çevre içerisinde sürdürebilirler. Örgütlerin içinde yer aldıkları çevre, örgütü her açıdan etkileme potansiyeline sahiptir. Zaman içerisinde örgütlerin, dış çevrelerinden soyutlanamayan, çevre ile kesin sınırlarla ayrılma olanağı bulunmayan ve temel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevreden gelen baskılarla, kendi temel gereksinimlerini bağdaştırmak, uyumlaştırmak zorunda olan sosyal sistemler oldukları düşüncesi geçerlilik kazanmaya başlamıştır (Daft, 1983: 42).

“Örgütün çevresi ile etkileşim tarzı büyük oranda, çevrenin sahip olduğu kültürel yapı, ekonomik yapı, hukukî ve fizikî yapıdan etkilenecek şekilde şekillenir” (Biber, 2004: 59-61). Çevrenin bu türden yapısal özellikleri ve bu özelliklere bağlı olarak şekillenen örgütün çevreyle etkileşim biçimi, örgüt kültürünün oluşumunda ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON SÜRECİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Yukarıda da değinildiği gibi örgütle ilişkili farklı unsurlar ve uygulamalar, örgüt kültürünün farklı şekilde oluşmasına ve şekillenmesine neden olmaktadır. Ancak örgütlerin oluşturdukları kültür, her ne kadar farklı olsa da; bu kültürün benimsetilmesi, aktarılması sürecinde, benzer halka ilişkiler çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır. Örgüt ve kamuları arasında güvene, rıza ve onaya dayalı olumlu ilişkiler kurup, sürdürme amacına hizmet eden halkla ilişkiler çalışmalarına burada, çalışanlara örgütün faydalı birer üyesi olma noktasında yardımcı olma rolü atfedilmektedir. Bu çalışmalar sayesinde çalışanların örgüt kültürünü benimseyerek, sosyalleşme sürecinin hızlanacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda planlanıp yürütülecek halka ilişkiler çalışmalarını şu başlıklar altında ele almak mümkündür:

Açılış ve Yıldönümü Törenleri

Açılış ve yıldönümü törenleri, halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında değerlendirilen önemli teknikler arasındadır. Açılış, bir örgütün ilk olarak iş yaşamına başlaması ya da bir malın pazara ilk kez sürülüşü nedeniyle yapılan bir etkinliktir. Yıldönümü ise, bir örgütün faaliyete geçtiği günün yıldönümlerinde gerçekleştirilen kutlamalardır. Bu türden etkinlikler sayesinde örgütün çevreye tanıtılması mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, örgütle çevre arasında yakınlaşma ve bütünleşme sağlanması mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 152).

Açılış ve yıldönümü törenlerinde, örgütle ilgili önemli tarihlerin hatırlanması sağlanır. Bu sayede örgüt ve çevre arasında bir ortak bilincin oluşması mümkün hale gelir. Açılış ve yıldönümü törenleri gibi halkla ilişkiler faaliyetlerinde oluşan ortak bilincin, çalışanların örgüt kültürünü benimseme ve dolayısıyla sosyalleşme süreci üzerinde olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Açılış ve yıldönümü törenleri, örgütsel sosyalizasyonun sağlanmasına olumlu katkılar sağlayan halkla ilişkiler faaliyetleri arasındadır.

Bilgilendirme Toplantıları

Örgütte çalışanların, hizmet ettikleri kuruluşun maddî (para/mal) beklentileri kadar, manevî (saygınlık ve statü kazanma, saygı görme gibi sosyal; iş doyumunu elde etme, takdir edilme gibi psikolojik) beklentileri de bulunmaktadır. Çoğunlukla çalışanlarla örgüt arasında maddî beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma olmakla birlikte, manevî beklentilerde böyle biçimsel bir anlaşma bulunmaz. Ancak, çalışanların örgüte bağlılıklarını, dolayısıyla da iş verimini, maddî etkenler kadar manevî unsurların da belirleyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütte çalışanlar arasında; yazılı olmayan, psikolojik anlamda var olan anlaşma sayesinde çalışan, örgüte karşı sadakat göstermeyi garanti eder. Bunun karşılığında ise örgütten, iş güvenliği, saygınlık, eşit

durumlarda aynı davranışlarla karşılaşmak gibi adaletli bir yaklaşım tarzı bekler (Oktay, 1996: 279).

Uygun olmayan maddî koşullara maruz kalan çalışanın, yönetim tarafından iş doyumu, saygınlık, takdir görmek gibi olumlu manevî koşullardan da mahrum edilmesi, farklı arayışlara yönelmesine ve iş veriminin düşmesine neden olabilmektedir. Bu anlamda, çalışana tatminkâr koşulların sağlanmasının ise işverenin, çalışanın maddî/manevî beklentileri olan bir birey olduğunun farkına varması, yönetime olumlu anlamda katılımının sağlanması ve etkili bir iletişim sistemiyle mümkün olacağı unutulmamalıdır (Peltekoğlu, 1998: 258-259).

Çalışanla örgüt arasında maddî olduğu kadar, olumlu yönde manevî bir bağın da kurulabilmesi için gerekli olan etkili iletişim sisteminin işlerlik kazanabilmesi, sağlıklı ve doğru bilgi akışı sayesinde mümkün olur. Örgüte ilişkin bazı gelişmeler ve çalışanları da ilgilendiren konuların paylaşılması, çalışanların örgütten bekledikleri manevî tatminin sağlanması yönünde olumlu katkılar sağlayacaktır. Çalışanlarla örgüt arasında sağlıklı bir iletişim sisteminin işlerlik kazanması sayesinde, bir yandan doğru bilgi akışı ve şeffaflık sağlanırken diğer taraftan oluşan manevî tatmin ölçüsünde, çalışan nezdinde örgütsel sosyalizasyonun temelleri atılabilmektedir. Bilgilendirme ve şeffaflık, örgütsel sosyalizasyonun sağlanması noktasında önemli katkılar sağlayan halkla ilişkiler faaliyetleridir.

Örgütle çalışanlar arasında bilgi akışı ve şeffaflığın sağlanması yönünde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Center ve Jackson, 1990: 29-30):

Önce Çalışanlar Bilgilendirilmelidir: Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyecek olan konuları dış haber kaynaklarından öğrenmeleri, kuruma olan güveni sarsacak ve iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Dış haber kaynaklarının kontrolünün mümkün olmaması nedeniyle yönetim, çalışanları öncelikli olarak bilgilendirmelidir.

İşveren İyi Haberleri Olduğu Kadar Kötü/Olumsuz Haberleri de Vermelidir: Çalışanlara sadece olumlu haberlerin verilmesi zamanla mesajların inandırıcılığını yitirmesine ve örgüte olan güvenlerinin sarsılmasına neden olabileceği için, iyi haberlerle birlikte hoş gitmeyecek haberlerin de verilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar, haber kaynağının daha tutarlı ve objektif olduğunu düşünecektir.

Haberler Zamanında Verilmelidir: Çalışanlar açısından önemli olabilecek bir haberin önemini ya da güncelliğini yitirmeden iletilmesi, haberin hızlı ve doğru bir biçimde yayılması, karşılıklı diyalog ve güveni artırırken, çalışanın başka bir haber kaynağına yönelmesini ve asılsız söylentilerin yayılmasını engellemekte, ilk ve doğru haber kaynağı olan işveren, savunma yapmak zorunda kalmamaktadır.

Çalışanlar Önemli Olduğuna İnadıkları Konularda Mutlaka Bilgilendirilmelidir: Yapılan ayrıntılı ve uzun süreli araştırmalar, çalışanların özellikle bilgi sahibi olmak istedikleri belli konuları gün ışığına çıkarmıştır. İstekleri örgüte ve zamana göre farklılıklar göstermekle birlikte, çalışanların bilgilendirilmek istedikleri temel konuların, ücret politikası, terfi olanakları, iş güvenliği, işletme performansı, yönetim felsefesi, çalışanlara tanınan diğer olanaklar ile ekonomik bakış üzerinde yoğunlaştığını gözlemlemek mümkündür.

İnsan Kaynakları Yönetimi

Modern yönetim anlayışında insan bir maliyet unsuru olmaktan çok, değerli bir kaynak olarak görülmektedir. Çünkü örgütler için gerekli olan fizikî ve malî kaynakları üreten, yöneten ve tüketenler insanlardır. Başka bir ifadeyle, insan kaynakları amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanan örgütsel etkililiği doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle, örgüt içerisindeki insanın örgütsel değerleri benimsemesi, mutlu ve uyumlu bir yaşam sürdürebilmesi için örgüt yönetiminin çeşitli strateji ve politikalar belirleyip uygulamaya geçirmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 1999 – Düren, 2000 – Yüksel, 1998). İnsan kaynakları yönetimi kavramıyla, bu amaçla yürütülen sistematik ve planlı çalışmaların oluşturduğu bir süreç ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde, örgüt açısından en değerli kaynaklardan biri olan insan unsurunun örgütsel süreçlere dâhil edilmesi konu edilir. Çalışanın örgütün uyumlu ve dolayısıyla faydalı bir parçası olarak var olabilmesi, insan kaynakları yönetiminin planlı ve sistematik çalışmaları sayesinde mümkün olur. İnsan kaynakları yönetimi çalışması, örgütün salt bir parçası olarak görmekten çok, onu maddî ve manevî ihtiyaç, ilgi ve özellikleri ile anlamlı olan ve bu sayede örgüte olumlu katkılar sağlama potansiyeline sahip bir unsur olarak değerlendirir.

Örgüte sağlayacağı olumlu katkılar göz önünde bulundurularak çalışanların, örgütün önemli ve faydalı bir unsuru olmaları için insan kaynakları yönetimi, planlı ve sistematik çalışmalar yürütür. Bu çalışmalar sayesinde çalışanların örgütün faydalı birer üyesi olması sağlanırken, bir yandan da örgüt kültürünün benimsenmesi de sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel sosyalizasyonun sağlanması açısından halkla ilişkiler faaliyetlerine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Oryantasyon ve Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri

Çalışanların işe girmeden önce aldıkları eğitim hizmet öncesi eğitimidir. Hizmet öncesi eğitimin kapsamı, işe girmeden önce genel öğretim kurumlarında verilen tüm eğitim etkinlikleri ile her türlü meslekî ve teknik öğrenim etkinliklerini içermektedir. Böylece, “kişi hizmete girmeden önce almış olduğu eğitim onun hizmete girdikten sonra görevini gereği gibi yapabilmesinde önemli ve etkili bir göstergedir” (Canman, 1995: 84). Hizmetiçi eğitim ise, çalışana örgüt ile kesin hukukî ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren işten ayrıldığı zamana kadar geçen süre içerisinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir biçimde öğretilmesidir (Can vd., 1995: 195). Oryantasyon ise çalışanın, örgütteki işleyiş biçimi ve çalışma tarzını, kısacası örgüt kültürüne temas etmesi ve benimsemesi amacıyla gerçekleştirilen tanıma ve tanıtmayı içeren iç halkla ilişkiler faaliyetidir.

Hizmetiçi eğitim ve oryantasyon faaliyetleri ile çalışanların motivasyonunun ve örgütteki verimliliğin artırılması, örgüte dinamizm kazandırılması, kişiler ve bölümler arası iletişime katkı sağlanması, bakım ve onarım giderleri ile işe geç kalma ve devamsızlıkların azaltılması ve yöneticilerin görev ve denetim yüklerinin en aza indirilmesi amaçlanmaktadır. Hizmetiçi eğitim ve oryantasyon faaliyetleri sayesinde bir yandan çalışanların örgütsel süreçlere etkin ve verimli bir biçimde katkı sağlamaları olanaklı hale gelirken diğer yandan örgüt içi iletişim ve sosyalizasyona da olumlu katkılar sağlanmış olur.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Toplam kalite yönetimini; bir örgütte üretilen mal ya da hizmetlerin, çeşitli örgütsel süreçleri ve personelin sürekli olarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en düşük maliyetle, önceden belirlenmiş müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatmin edilmesiyle, örgüt performansının iyileştirilme stratejisi olarak tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2004: 29).

Toplam kalite yönetimi genel anlamda, toplumsal sistemlerin etkinlik ve verimliliğinin artırılması amacıyla hizmet eden bir yönetim felsefesi ve uygulamasıdır. Bu uygulamayla hedef kitlenin beklenti ve isteklerinin bütün olarak karşılanmasına yönelik, kalite odaklı bir örgüt kültürünün oluşması amaçlanmaktadır (Şimşek, 1998: 370).

Bir örgütte “hedef kitlenin beklenti ve isteklerinin etkin bir şekilde karşılanması ve kalite odaklı bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi için şu temel ilkelere dikkat edilmesi faydalı olacaktır” (Yenersoy, 1997: 44):

- İnsan, örgütlerin en değerli varlığıdır. Bu nedenle onu iyi seçmek ve eğitmek gereklidir.
- Kararlar ve görevler mümkün olan en alt seviyede alınmalı ve uygulamaya geçirilmelidir.
- Bilgi, örgüt içerisinde rahat ve kolaylıkla hareket edebilmelidir.

- Kararların bilinmesi tek başına yeterli değildir. Alınan kararların nedenlerinin de bilinmesi gereklidir.

- Hedef ve yöntemler konusunda örgüt içerisinde bir birliğin sağlanmış olması gerekir.

Örgüt ve hedef kitle arasında karşılıklı güven ve anlayışa dayalı bir ilişkinin sağlanarak sürdürülmesi, halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel amaçlarından birisidir. Toplam kalite yönetiminde de örgütlerin etkinlik ve verimliliğinin artırılması amacına hizmet eden bir yönetim felsefesi ve uygulaması olarak, hedef kitlenin beklenti ve taleplerinin en üst düzeyde karşılanmasına yönelik bir örgüt kültürünün yerleşmesi amaçlanmaktadır. Bu anlamda halkla ilişkiler uygulamalarında toplam kalite yönetiminin önemli bir role ve öneme sahip olduğu unutulmamalıdır (Ertürk, 2010: 112).

Toplam kalite uygulamaları sayesinde örgütteki tüm birimler arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve iletişim sisteminin oluşması sağlanır. Bu sayede ise çalışanların örgüte karşı oluşan manevî bağlılıkları ve örgüt kültürünün benimsenmesi yönünde olumlu adımlar atılmış olur.

Yönetişim Odaklı Bir Yapılanmanın Sağlanması

Günümüzde verimliliğin artırılması, toplam kalitenin yakalanabilmesi, kamuoyunda olumlu bir imajın oluşturulması/sürdürülebilmesi ve kaliteli çalışanın örgüte dâhil edilebilmesi için, çalışanlarla iletişim kurulması ve yönetime katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Örgüte ilişkin alınan kararlara, bu kararlardan etkilenecek olan ya da etkilenenlerin katılımının sağlanması, halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı açısından önemlidir. “Yönetime katılma sayesinde yönetimin olası bir takım hatalı kararları alması belirli ölçüde azaltılabilmekte ve örgüt ile çalışanlar arasında bazı uyum noktalarının ortaya çıkması olanaklı hale gelebilmektedir” (Biber, 2003: 105).

Örgütün hemen her kademesinde çalışanların, yönetimin aldığı kararlara katılması, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak yüz yüze görüşme, yazılı görüş isteme, toplantı düzenleme gibi etkinliklerle sağlanmalıdır. Yönetimin aldığı kararlara -örgütsel süreçlerin hangi aşamasında olursa olsun- yönetilen ya da bu kararlardan etkilenen/etkileneceklerin katılması, örgüt ile çalışanları arasında bir uyum ve uzlaşının sağlanması ve örgüt kültürünün benimsetilmesi anlamında önemli bir role sahiptir.

Biçimsel anlamda katılımın ötesine geçip gerçek anlamda bir katılımın sağlanabilmesi için öncelikle örgütte çalışanların düşünce, yaklaşım ve beklentileri kesin sınırlarla belirlenmelidir. Bunun sağlanabilmesi için örgüte ilişkin her türlü iletişim kanalı açık tutularak düşünce ve görüşlerin serbestçe dolaşımı sağlanmalıdır. Halkla ilişkiler bu aşamada önemli bir işlev üstlenmekte, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında bir köprü rolü üstlenerek iletişimi olanaklı hale getirmektedir. Örgüt yönetimi ve çalışanlar arasında oluşturulan sağlıklı iletişim kanalları sayesinde tarafların etkileşimi sağlanarak buna bağlı olarak da ortak amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak strateji ve politikaların belirlenmesi olanağı ortaya çıkmaktadır.

Örgütün tüm birimlerinin yönetime katılması sayesinde tutumlar hakkında bilgi sahibi olunması, kararlarınsa genel uzlaşmayı bozmayacak bir biçimde alınması, hem yönetsel bir görev, hem de bir zorunluluk olarak görülmelidir. Bu anlamda halkla ilişkiler, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında etkileşim olanağı sağlarken sonuç olarak ortaya uygulanabilirliği olan kararlar da çıkmaktadır. Çünkü bu kararların arkasında da örgüt içi destek ve uzlaşma bulunmaktadır (Kazancı, 1995: 26-27).

Yönetime katılma sayesinde sağlanan örgüt içi destek ve uzlaşma ölçüsünde, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve sosyalleşmesi yönünde olumlu adımlar atılabilmektedir.

SONUÇ

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel işleyiş hakkında bilgi sahibi olmaları ve örgütsel süreçleri içselleştirebilmelerini olanaklı kılan; onlara örgüt içerisindeki davranış kalıpları ile ilgili bir takım normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni toplamıdır. Örgüte yeni katılan her

bireyin, örgüt kültürü olarak adlandırılan bu yerleşik ritüelleri kendiliğinden fark ederek içselleştiremeyeceği ve bu durumun zaman alabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt kültürü kapsamında her örgütün, kuruluşundan itibaren faaliyet gösterdiği alanın özellikleri de dâhil olmak üzere; sahiplik yapısı, çeşitli yönetsel politikalar, çalışma ilişkileri, örgüt içi iletişim, biçimsel olmayan ilişkiler ve çevreyle etkileşim tarzı gibi farklı koşullardan etkilenecek kendi iç dinamiklerini oluşturduğu bilinmektedir. Zaman içerisinde oluşan bu karakteristik özelliklerin, örgüt üyeleri tarafından öğrenilerek içselleştirilmesi süreci, örgütsel sosyalizasyon olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon sayesinde çalışanlar örgütün amaçları, yapısı, felsefesi ve yönetim tarzı hakkında bilgi ve deneyim sahibi olarak, örgütün etkin ve verimli bir üyesi durumuna gelebilmektedir.

Çalışanlar açısından; kuralları öğrenme, telkin edilme ve eğitilme, bir örgütte ya da örgütün bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğrenme, hassasiyetlerin farkına varma süreci olarak örgütsel sosyalizasyonun sağlanmasında bazı halkla ilişkiler uygulamalarının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel sosyalizasyonu sağlayarak örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesine yardımcı olacağı düşünülen iç halkla ilişkiler çalışmaları arasında; ‘açılış ve yıldönümü törenleri’, ‘bilgilendirme toplantıları ve şeffaflık’, ‘insan kaynakları yönetimi’, ‘oryantasyon ve hizmetiçi eğitim faaliyetleri’, ‘toplam kalite yönetimi’ ve ‘yönetişim odaklı bir yapılanmanın sağlanması’ yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- BALCI, Ali (2000) **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BİBER, Ayhan (2003) **Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BİBER, Ayhan (2004) **Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve**, Vadi Yayınları, Ankara.
- CAN, Halil – AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin (1995) **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil (1997) **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, A. Doğan (1995) **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ÇELİKİTEN, Mustafa (2006) “Kültür ve Öğretmen Metaforları”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı: 21.
- CENTER, Allen ve JACKSON, Patrick (1990) **Public Relations Practices**, Prentice Hall, New Jersey.
- DAFT, Richard L. (1983) **Organization Theory and Design**, West Publishing Co. St. Paul, Minnesota.
- DÜREN, Zeynep (2000) **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İrfan (2005) **İletişimi Anlamak**, Erk Yayınları, Ankara.
- ERENGÜL, Bilge (1997) **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- ERTÜRK, K. Özkan (2010) **Küreselleşme Ekseninde Halkla İlişkiler**, Birleşik Yayınevi, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami (1999) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- HICKS, Herbert G. (1979) **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından**, Çev. Osman Tekok – Birol Bumin, Turhan Kitabevi, Ankara.
- KAZANCI, Metin (1995) **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- OKTAY, Mahmut (1996) **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul.
- PELTEKOĞLU, Filiz BALTA (1998) **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ROBBINS, Stephen P. (1994) **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş. Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2004) **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul.

SCHEIN, Edgar H. (1985) **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco.

ŞİMŞEK, Mehmet Şerif (1998) **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaacılık, Konya.

YENERSOY, Gönül (1997) **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul.

YÜKSEL, Öznur (1998) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.