

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

81481

**İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER
İŞLEVLERİNİN GÖREV SINIRLARI ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

81481

Canan UZAN

S.B.E. İşletme Yönetimi Dalında hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Güngör Onal

İSTANBUL, 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN YÖN MERKEZİ

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER
İŞLEVLERİNİN GÖREV SINIRLARI ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Canan UZAN

9677009

S.B.E. İşletme Yönetimi Dalında hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

81481

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Güngör Onal

İSTANBUL, 1999

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ	IV
TABLO LİSTESİ	V
KISALTMALAR	VI
ÖZET	VII
ABSTRACT	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KONUyla İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	3
A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı	4
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	6
3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	8
B. HALKLA İLİŞKİLER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	9
1. Halkla İlişkilerin Tanımı ve Amacı	9
2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi	12
a) Dünyada Halkla İlişkilerin Gelişimi	12
b) Türkiye’de Halkla İlişkilerin Gelişimi	15
3. Halkla İlişkiler ve Bazı Benzer Kavramlar	16
a) Halkla İlişkiler ve İnsan İlişkileri	16
b) Halkla İlişkiler ve Reklamcılık	17
c) Halkla İlişkiler ve Propaganda	18
d) Halkla İlişkiler ve İletişim	18
C. GÖREV TANIMI	19

İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLERİN KAPSAMI VE GÖREV SINIRLARI	21
A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE GÖREV SINIRLARI	22
1. Kapsam	22
a) İşgören bulma ve Seçme	22
b) İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi	23
c) İş Analizi	23
d) İş Tanımı	24
e) Ücretleme	25
f) Kariyer Planlama	25
g) Motivasyon	25
2. Görev Sınırları	26
a) İşgören bulma ve Seçme	26
b) İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi	28
c) İş Analizi	30
d) İş Tanımı	34
e) Ücretleme	35
f) Kariyer Planlama	36
g) Motivasyon	37
B. HALKLA İLİŞKİLERİN KAPSAMI VE GÖREV SINIRLARI	38
1. Kapsam	38
a) Bilgi Toplama	39
b) Planlama	39
c) Ön Deneme ve Uygulama	39
d) Sonuçların Değerlendirilmesi	39
2. Görev Sınırları	40

a) Bilgi Toplama	40
b) Planlama	41
c) Ön Deneme ve Uygulama	44
d) Sonuçların Değerlendirilmesi	45
C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN VE HALKLA İLİŞKİLERİN GÖREV SINIRLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	46
 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA	 51
 A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	 52
1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	52
2. Araştırmanın Yöntemi	52
a) Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi	52
b) Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması	53
c) Araştırmada Kullanılan Matematik ve İstatistiksel Yöntemler	53
B. ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN BANKALARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER	54
1. İşletme ile İlgili Bilgiler	54
2. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri	55
3. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin İşletmede Çalışma Süreleri	56
C. ARAŞTIRMANIN GÖREV SINIRLARI AÇISINDAN BULGULARI	56
1. Anket Formunun Görev Sınırları Açısından Cevaplanan Bölümlerin Dökümü	56
2. Görev Sınırlarının Döküme Göre Yorumu	59
SONUÇ	66
KAYNAKLAR	70
EKLER	73
EK 1. Anket Formu Örneği	74
ÖZGEÇMİŞ	77

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi	7
Şekil 2. Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyon İçindeki Yeri	10
Şekil 3. İnsan Kaynakları / İşgören Temin ve Seçim Süreci	27
Şekil 4. İş Analizlerinin Çeşitli İnsan Kaynakları İşlev ve Programları ile Olan İlişkisi	31



TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Araştırma Kapsamına Giren Bankaların Kuruluş Yeri, Kuruluş Yılı ve Ankete Cevap Verip Vermediği	54
Tablo 2. Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri	55
Tablo 3. Anket Formunu Cevaplayan Yöneticilerin Ne Kadar Süredir Bu Görevde Çalıştıkları	56
Tablo 4. Anket Formunun Görev Sınırları Açısından Cevaplanan Bölümlerin Dökümü	57
Tablo 5. İnsan Kaynakları Bölümü Tarafından Diğer (Lütfen Belirtiniz) Sorularına Verilen Cevaplar	58
Tablo 6. Halkla İlişkiler Bölümleri Tarafından Cevaplanan Diğer (Lütfen Belirtiniz) Sorularının Cevapları	59

KISALTMALAR

A.B.D. : Amerika Birleşik Devletleri

CERP : Avrupa Public Relations (Halkla İlişkiler) Derneği

IPRA : Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği

İ.K.Y. : İnsan Kaynakları Yönetimi

PR : Public Relations (Halkla İlişkiler)



ÖZET

İnsan Kaynakları yönetimi kavramı ile ilgili genel tanımları vererek başlayan çalışmamız İnsan Kaynakları Yönetiminin bir örgüte sağladığı yararları ve amaçları açıklanmıştır. Önce “İnsan” felsefiyle hareket eden İnsan Kaynakları Yönetimi’nin amaçlarını kısaca çalışanların motivasyonunu yükselterek, onlardan en etkin ve en verimli biçimde rekabet ortamında yaşayan organizasyonların devamlılığını sağlamak için faydalanabilmek olarak açıklanabilir. İnsanların da bir kaynak olarak kullanılmasını vurgulayan İnsan Kaynakları Yönetimi bu kaynağın etkin ve verimli kullanılmasının organizasyonlar için önemli olduğunu belirtmektedir.

İnsan denen canlı varlık karşılıklı ilişkilere göre tepki veren bir canlıdır.

İnsan ilişkileri ön planda tutulan bir işletmede verimin de arttığı gözlenmektedir. İşgörenin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tatmini sağlandığı sürece işletmeye faydalı olabilmektedir İnsanları makine yerine koyarak çalıştırma, onların şahsi problemlerine, ihtiyaçlarıyla ilgilenmeme ve haksız ücretleme gibi davranışlarla karşı karşıya kalan işçilerin performanslarını düşürerek işletmenin üretim faaliyetlerini de negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerdeki işlerin tüm özellik ve ayrıntılarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bu süreç içerisinde işleri kişiler için daha motive edici hale getirmek için uğraş verirler. Kendi bölümlerinin görev sınırları kapsamında bulunan İşgören Bulma ve Seçme, İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi, İş Analizi, İş Tanımı, Ücretleme, Kariyer Planlama, Motivasyon gibi faaliyetleri planlama süreci içinde yürütmektedirler. Bütün bu görevleri yerine getirmekle yükümlü olan İnsan Kaynakları Yönetimi beşeri ilişkileri daima ön planda tutmayı hedeflemiştir.

Organizasyonlarda önem derecesine göre İnsan Kaynakları bölümüne hemen hemen eş olan diğer bir bölüm Halkla İlişkiler bölümüdür. Bu çalışma İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerinin görev sınırlarının karşılaştırılması amacıyla hazırlandığı için İnsan Kaynakları Yönetimi hakkında açıklama yapıldıktan sonra Halkla İlişkiler bölümü ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Halkla ilişkilerin genel hedefi örgütün içinde bulunduğu çevreyi tanımak ve çevreye örgütü tanıtmaktır.

Halkla İlişkiler ve Bazı Benzer kavramlar başlığı altında yapılan açıklamalar Halkla İlişkilerin komşu dallarla olan iç içeliğinden ya da eş anlamlı gibi algılanmalarından ortaya çıkan anlam kargaşasını açıklığa kavuşturmak için verilmiştir.

Bu kısımda Halkla İlişkilerin diğer kendine yakın kavramlarla benzer ve farklı yönleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel yapı içinde İnsan Kaynakları Yönetimi gibi tepe yönetimine yakın bir yerde yer alan Halkla İlişkiler bölümünün amacı karşı kitleyi etkileyerek örgütün iç ve dış çevresi arasında olumlu ve sürekli iyi ilişkiler geliştirmektir. Bu eylemleri yerine getirirken kendi görev sınırları kapsamı içine giren Bilgi Toplama, Planlama, Ön Deneme ve Uygulama ve Sonuçların Değerlendirilmesi çalışmalarını birlikte diğer yerine getirilmesi gerekli olan görevleri de açıklanmıştır.

Bu çalışmanın temel çekirdeğini oluşturan üçüncü bölüm anket metodu uygulanarak her iki bölümün görev sınırlarının işletmelerdeki uygulamalarını görmeye yönelik yapılan bir Araştırma'dır. Bu bölümde elde ettiğimiz verileri teorik bölüm çalışmasında literatürden çıkardığımız görev sınırları ile ilgili kavramlarla karşılaştırarak benzer, farklı veya iç içe geçmiş durumda olan İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler işlevlerinin görev sınırlarına açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerinde iç içe geçmiş olan görevler açıklanıp, bu durumla ilgili bir yorum getirilmeye uğraşmıştır.

ABSTRACT

This study starts by giving a general descriptions of the Human Resources Concept, and explains the benefits provided by it to an organization and goes on to define the purposes of the Human Resources Management. Initially, the purposes of the Human Resources Management which functions by subscribing to the motto of “human first” may be briefly described as improvement of the motivation of the workers, benefiting from their performance to the optimum degree in an aim to provide perpetuation of the organization in a competitive environment.

Human Resources Management, which emphasizes the idea of utilization of the humans as any other sources, indicates that effective and productive usage of this source would be vitally important for the organizations.

The biological being called human is a living body displaying its reaction according to the reciprocal human relations.

In an organization where the human relations have been given the top priority productivity increases were seen to be on constant rise. As long as the needs and expectations of the worker are satisfied, it may prove to be potentially profitable for the organization. Forcing the human beings to function as living machines, overlooking their personal dilemmas and the direst needs and holding them subject to unfair treatment in terms of remuneration of the work force would sure to cause their performance degraded that would have negative impact on the production activities of the establishment.

Human Resources Management functions in a way to determine the working activities of the organizations by illustrating all characteristics and - details of the work performance. Within this process it exerts its entire means to make the work performance more motivating for the individuals.

The activities such as discovering and hiring the right worker, their training and development, job analysis, job definition, remuneration, career planning and motivation which are encompassed under the performance limits of Human Resources Management were proceeded within the Context of planning. The Human Resources Management which is obliged to fulfill all these functions, has subscribed to the principle that better human relations ought to be highlighted at all times.

An other division in the organizations, which is almost as important as the Human Resources Management, is the Public Relation Department.

Considering that this study is an attempt to examine by comparison the performance limits of the Human Resources and the Public Relations Divisions after portrayal of the concept of Human Resources Management, the definition and functions of the Public Relations Division was adequately dealt with. The general target of Public Relations is to make acquaintance of the environment in which the organization functions and to introduce the organization to the environment likewise.

The account rendered under Public Relations topic and some other similar concepts aims at fully clarifying the conceptual disorder, which emerges from perception of the Public Relations, issue as an interrelated or synonymous concept with its contiguous branches.

In this chapter the study endeavors to demonstrate similar and varying sides of the Public Relations to the other synonymous concepts.

The actual purpose of the Public Relations Division, which is placed in the organization structure as high as the upper echelon position of the Human Resources Management, is to constantly develop positive and good relations between the inner and outer environments of the organization. Whilst examining the principal aims of the Public Relations concept the study also delves into and appropriately illustrates its other functions to be fulfilled such as Collecting Information, Planning, Pre-Trials and Application and Assessment of the Results which are encompassed under the performance limits of Public Relations concept.

The third chapter being the core theme of this study is an investigation employing a questionnaire to highlight the practical results of implementation of the functions, which are, encompassed under the performance limits of the both divisions. In this chapter, by means of comparing the data we obtained with the concepts regarding the performance limits which extracted from the literature on the part of theoretical studies, we tried to explain the performance limits of the Human Resources and Public Relations functions which are in similar, varying and interconnected condition.

In the final chapter the interconnected functions within the Human Resources and Public Relations concepts were clarified, and the study exerted itself to interpret this issue.



GİRİŞ

Günümüzde işletmecilikte büyük değişimler ve gelişimler meydana gelmiştir. Başlangıçta sadece temel bazı bölümleri olan işletmeler günümüzde daha fazla uzmanlık gerektiren ve bazılarında da şüphesiz büyük yer tutan yeni bölümlerinde eklenmesiyle rekabet ortamında daha başarılı olacaklarını beklemektedirler.

Özellikle “insan”ın işletmeler için büyük önem taşıması ve bir potansiyel olarak görülmesi Neo-Klasiklerin İnsan İlişkileri Yaklaşımından başlayarak günümüze kadar artarak devam etmiştir.

Bu değişim ve gelişimlerin sonucunda “Personel Bölümü” değişim göstererek “İnsan Kaynakları Bölümü’ne” dönüşmüştür. İşletmeler İnsan Kaynaklarına büyük yatırım yapmaya başlamışlardır.

Aynı hızla gelişen bir başka bölümde “Halkla İlişkiler Bölümü’dür”. Önceleri sadece kapıya bir şikayet kutusu asmadan üsteye gidemeyen “Halkla İlişkiler” günümüzde başarılı işletmelerde en önemli bölümlerden biri hatta işletmenin güler yüzü olarak görülmektedir.

Her iki bölüm zaman zaman görev sınırları açısından birbirleriyle iç içe girerek örgütte bazı çalışmaların meydana gelmesine sebep olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Bölümlerinin Görev Sınırlarının literatürde nasıl ortaya konduğunu belirlemek ve uygulamada ise nasıl birbiriyle iç içe geçtiğini hatta bazen aynı şeyler zannedildiklerini ölçmektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm; konuyla ilgili genel kavramlar adını taşımakta ve İnsan

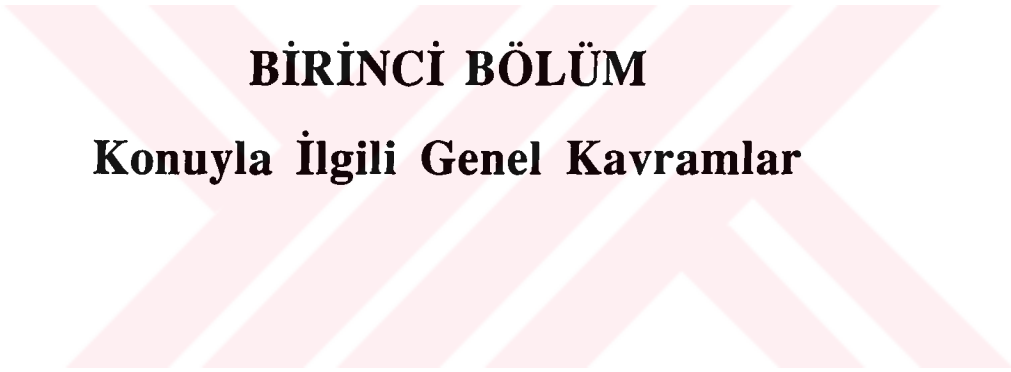
Kaynakları Yönetimi ile Halkla İlişkiler konularına ait tanımlar, amaçlar, tarihsel gelişimler ve organizasyon içindeki önemlerini kapsamaktadır.

İkinci bölümde; İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkilerin kapsamı ve görev sınırları açıklanmaya çalışılmış ve literatürden çıkarılan bilgiler ışığı altında görev sınırları ile ilgili bir karşılaştırma yapılmıştır.

Üçüncü bölüm ise; her iki bölümün görev sınırlarının işletmelerdeki uygulamalarını görmeye yönelik anket metodu uygulanarak yapılan bir Araştırma bölümünden meydana gelmektedir.

Çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümü ile bitmektedir.





BİRİNCİ BÖLÜM

Konuyla İlgili Genel Kavramlar

A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1- İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan **insanı** ifade eder. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar.¹

İnsan kaynakları yönetimi çoğu kez insan kaynağı politikaları ve uygulamalarını organizasyonun iş stratejisinde bütünleyen bir mekanizma olarak düşünülür; ve ayrıca daha çağdaş bir tanımlamayla organizasyonun diğer kaynaklarına verdiği önem kadar insanların da bir kaynak olarak kullanılmasının ve onların sermayeden çok kıymetli bir mal olduğunu vurgular.²

İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.³

İnsan kaynakları yönetiminin ürünü, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür.⁴

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır:⁵

-
- 1 Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fak.Yay. No.276, İstanbul, 1998, s.15.
 - 2 Barry Cushway, **Human Resource Management**, Clays Ltd., Stlves plc. England, 1994, s.11.
 - 3 Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.16.
 - 4 M.Palmer - K.Winters, **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1.b., 1993, ss.24-25.
 - 5 Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.15.

- Verimliliği arttırmak.
- İş yaşamının niteliğini yükseltmek.

Yukarıda verilen tanımlardan, insan kaynağı yönetiminin organizasyonların amaçlarına ulaşmasında "önce insan" felsefesiyle hareket ederek, insangücünün en etkin ve en verimli biçimde kullanılmasını sağlaması ve işletmenin en değerli varlığının insangücü olduğunun unutulmamasıdır diyebiliriz.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları çalışanların motivasyonunu yükselterek, onlardan en etkin ve en verimli biçimde rekabet ortamında yaşayan organizasyonların devamlılığını sağlamak için faydalanabilmektir. İnsan kaynakları yönetiminin **amaçlarını** aşağıdaki dört madde daha geniş kapsamlı açıklamaktadır.⁶

- 1- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak işletmenin verimliliğini arttırmak.
- 2- İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak.
- 3- İş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek.
- 4- İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek.

Bu maddelerden İ.K.Y.'nin amaçlarının çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini tatmin ederek organizasyonların etkinliğinin artmasına yardımcı olabilmeyi hedeflemiş olduklarını söyleyebiliriz.

⁶ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.27.

2- İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

II.Dünya Savaşı esnasında milyonlarca insanın savaş sanayiinin emrine alınmasıyla birlikte, sayısal işgücü azalırken, gittikçe daha az insanla daha çok ürün elde edilmesine çalışıldığından personel yönetimi önemli hale gelmiştir.⁷ Halbuki I. ve II.Dünya Savaşları sonrası ve sanayi reformu öncesinde, insanlar boğaz tokluğuna çalışmaya mecbur olmuşlardır.⁸

Çünkü o zamanlar emek gücü ucuz ve boldu. Organizasyona nitelikli, verimli yeni elemanların çekilmesi sorunu yoktu. A.B.D.'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başladı. Milyonlarca insanın orduya katılması ve ayrıca Amerika'ya göçmen akışının durma noktasına gelmesinden dolayı işçiler ücretlerinin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara üye olmaya başladılar. Bu suretle tecrübesiz ve organizasyondan hiçbir talepte bulunmayan işçi profiline ortadan kalktığı farkedilmiştir.

Modern diye nitelendirdiğimiz, yeni bir icat zannettiğimiz, "İnsan Kaynakları" kavramı yeni olmayıp, kökü 1950'lere dayanmaktadır. Yeni olan, örgütlerin ve kişilerin insana bakış açısıdır.⁹

İnsanları makine yerine koyarak çalıştırma, onların bireysel problemlerine ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeme ve haksız ücretleme gibi davranışlarla karşı karşıya kalan işçilerin performanslarının sadece tek düzeyde kaldığı ve hatta daha sonraları bu performansında düştüğü görülmüştür.

Organizasyonlar katı, geleneksel, hiyerarşik yapılarından dolayı değişim içinde olan iş dünyasına uyum sağlayamadığını ve kaliteyi de olumsuz etkileyerek müşterilerin isteklerine yeterince cevap veremediğini anlayarak karmaşık bir yapıya sahip olan insanların beklentileri, ihtiyaçları, niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda bilgi edinmeleri gerekliliğini farketmişlerdir.

⁷ Yüksel, a.g.e., s.14.

⁸ Aydın Uluçam, "İnsan Kaynakları Yeni Bir Olgu Değildir, Yeni Olan Örgütlerin "İNSAN"a Bakış Açısıdır", Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Yıl:1, Sayı 11, İstanbul, Eylül 1997, s.22

⁹ Uluçam, a.g.m., s.23.

1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan yasalarla personel bölümüne daha fazla önem vermek hedeflenmiştir. Buna göre personel yöneticisi yüksek beceriye sahip bir uzman olmak zorundaydı. Bu uzman yöneticiler, ihtiyaçları karşılanmış elemanların daha verimli çalıştığını anlamaya başlamışlardır. Çalışanların motive edilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini gösteren Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg, McClelland ve Gellerman gibi davranış bilimcileri daha yakından tanımaya başlamışlardır.¹⁰ 20.yüzyılın sonlarına doğru çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantı büyük bir ilgi konusu olmuştur. Personel veriminin yükselmesinin önemi kabul edilmeye başlanınca gelişmeye açık organizasyonlar üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine giderek daha çok görev vermeye başlamışlardır.

Organizasyonların etkinliğinin ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimiyle bağlantısından dolayı olumlu sonuçlar ortaya çıkınca insan kaynakları yöneticilerinin organizasyonların üst düzey yöneticileri ile bütün organizasyonun verimliliği konusunda sorumluluğu paylaşmalarının gerekli olduğu kanısına varılmıştır.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİSİ					İNSAN KAYNAKLARI
ORTA DÜZEY YÖNETİCİSİ				ÇALIŞANLARLA İLİŞKİLER	
ALT DÜZEY YÖNETİCİSİ			PERSONEL ÇALIŞANLARININ GÜNLÜK SORUNLARI		
NEZARETÇİ		PERSONEL			
BÜRO ELEMANI	KAYITLAR				
	1940	1950	1960	1970	1980

Şekil 1:- İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Kaynak: M.Palmer - K.Winters İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1.b., 1993, s.23.

Şekil 1'de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi 1980'lerden bugüne üst düzey yöneticilerin en önemli işleri arasında yer almaya başlamıştır.

¹⁰ Palmer-Winter, a.g.e., s.24.

3- İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır.¹¹ Günümüzde artık klasik personel ve klasik personel yöneticisi anlayışı yerini modern yönetim ve modern yönetici anlayışına bırakmıştır.

"Personel Yönetimi" veya "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin kapsamı denilince; idari, teknik ve davranışsal kapsamı akla gelmektedir. İşte burada ortaya çıkan anlayış farklılığı sadece idari kapsam dediğimiz "İnsan Kaynakları Yönetimi" veya "Personel Yönetimi"nin daha çok rutin işlerinin yürütüldüğü birime "Personel Yönetimi" yukarıda değindiğimiz üç kapsamı içeren bilim alanına ise "İnsan Kaynakları Yönetimi" denilmektedir".¹²

İnsan ilişkileri, insanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler incelediğinden dolayı toplumla ilgilidir. Birden çok insanın yaşadığı yerde insan ilişkilerine önem verilmesi uygun görülmektedir. Çünkü insanlara insanca muamele ederek verimli çalışmaların sağlayabilmek örgütün yaşadığı sürekli değişen çevre koşulları ve rekabetçi ortamda varlığını sürdürebilmesi için gerekli görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işgöreni maliyet unsuru görmeden –personel yönetiminin gördüğü gibi– insan kaynağını değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görerek bir taraftan kendi işlevlerini yerine getirirken diğer taraftan da örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yaparak tüm yöneticilerin bir insan kaynakları yöneticisi gibi davranmalarını sağlamaya çalışmaktadır.

Sonuç olarak İnsan Kaynakları Yönetimi personel yönetiminden ayıran farkın modern yönetim ve yönetici anlayışının "insan" ögesini ve bireysel ilişkileri ön planda tutmasıdır diyebiliriz.

¹¹ Yüksel, a.g.e., s.9.

¹² Sinan Artan, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler", Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Yıl: 1, Sayı 4, İstanbul, Şubat 1997, ss.18-19.

B) HALKLA İLİŞKİLER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1- Halkla İlişkilerin Tanımı ve Amacı

"Halkla ilişkiler, özel veya kamusal kurum ve kuruluşların veya kamuoyunun önüne çıkmış bireylerin, ilişkide olduğu veya olabileceği çevrelerin sevgi, anlayış, güven ve desteğini elde etmek ve bunu sürdürmek için sürekli olarak yerine getirilmesi gereken bir yönetim işlevidir."¹³

"Halkla ilişkiler, bir kuruluş ve çevresi arasında olumlu ilişkiler yaratma ve sürdürme çabasıdır."¹⁴

"Halkla İlişkiler, halkı etkileyen söz, eylem ya da olaydır. Halkla İlişkiler, bir kuruluşu çalışanlara, müşterilere, bağıntılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatıdır. Halkla İlişkiler, düşüncelerin istenen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir."¹⁵

Yukarıda verilen tanımlardan Sosyal Bilimler alanına giren Halkla İlişkilerin sınırlı kesin bir tanımının olmadığını görmekteyiz.

Bu tanımlara dayanarak Halkla İlişkiler hizmetinin modern ve sağlam yapılı demokratik bir ülkede, halkın bilgi sahibi olması için hem hak, hem de sosyal ve ahlaksal bir görev olarak örgütlenmesi gereklidir. Başka deyişle; halkın isteklerini, şikayetlerini öğrenerek, tanıma ve yönetileni de aydınlatarak, yönetimin eylem ve faaliyetlerini halka anlatarak tanıtan iki yönlü bir çalışma olarak niteleyebiliriz.

Yirmibirinci yüzyıla doğru ilerleyen gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlar geçmiş yıllardan daha çok yönetim hakkında bilgi sahibi olmakta ve yönetimle ilgilenmektedir.

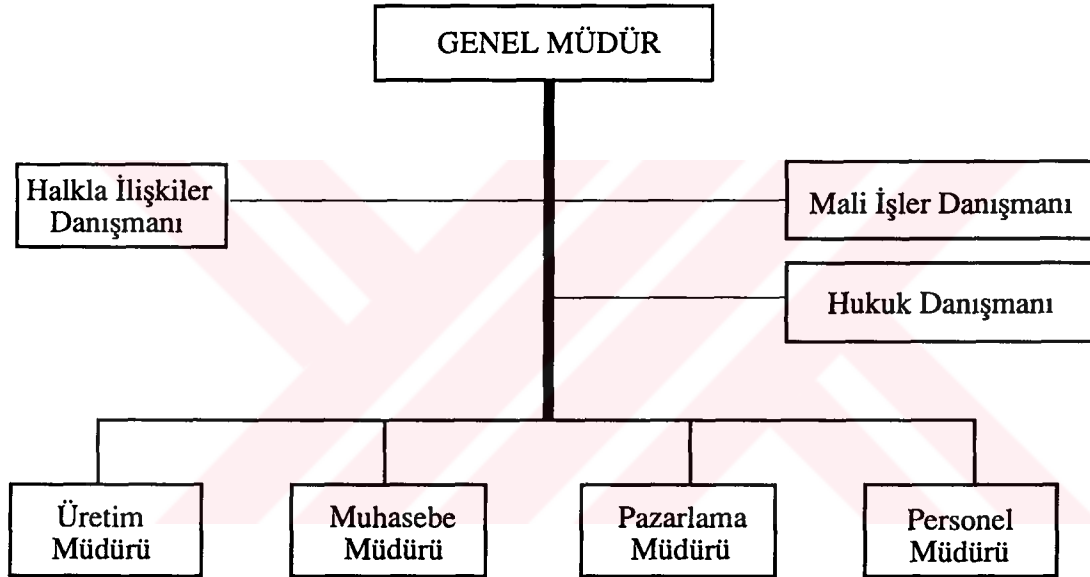
¹³ Güngör Onal, *Halkla İlişkiler*, Türkmen Kitabevi, Yay.No.79, İstanbul, 1997, s.16.

¹⁴ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, Yay.No.32, 5.b., İstanbul, 1993, s.237.

¹⁵ Nuri Tortop, *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınları: 18, 7.b., Ankara, 1998, s.4.

Bu sebeplerden dolayı işletmelerde Halkla ilişkiler bölümü işletmelerin önemli fonksiyonlarından biri olma niteliğini kazanmıştır.

Halkla ilişkilerden bir işletmede herkes sorumludur. İşletmenin üst düzeylerinde alınan kararların halkla ilişkiler açısından da ele alınması, halkla ilişkiler stratejilerinin belirlenmesi ve kararların kitlelere ulaştırılmasında halkla ilişkiler yöneticisine yardımcı olmaktadır. Bu açıklamaya göre Şekil-2’de halkla ilişkilerin örgütsel yapı içindeki durumunu göstermekteyiz. Bu şekle göre halkla ilişkiler bölümünün üst düzeyde yer alması gerekliliğini görmekteyiz.



Şekil-2: Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyon İçindeki Yeri

Kaynak: Hikmet Seçim ve diğerleri, **Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniv. Yayınları, Yay. No.9, 4.b., Eskişehir, 1998, s.62.

Halkla ilişkilerin amacı karşı kitleyi etkileyerek örgütün iç ve dış çevresi arasında olumlu ve sürekli iyi ilişkiler geliştirmektir.

Halkla ilişkiler bir yandan kamuoyuna bilgi aktarmak amacını güderken, diğer yandan örgütü ilgilendiren bilgileri toplamak, analiz etmek ve yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardımcı olmak amacını güder.¹⁶

¹⁶ Onal, a.g.e., s.31.

Halkla ilişkilerin amaçlarını maddeler halinde aşağıda görmekteyiz.

- a) Halkla ilişkilerin birinci ve en önemli amacı, karşı kitleyi etkileyerek onu belirli bir inancıya veya eyleme doğru yönlendirebilmeyi sağlama,
- b) Halkta, yönetime karşı olumlu davranışlar meydana getirtmeyi sağlayabilmek,
- c) Hedef kitlelerden bilgi alarak daha sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurabilmek ve ayrıca hedef kitlede iyi niyet ve anlayış oluşturmak amacıyla sponsorluk faaliyetlerini üstlenmek,
- d) Toplanan bilgi ve verilerle mal veya hizmetlerini geliştirerek işletmeye ve topluma faydalı olabilmeyi sağlamak,
- e) İşletme ile halk ilişkilerinde ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmaya çalışmak,
- f) Örgütün çevreye karşı olan sosyal sorumluluğunun unutulmaması,
- g) Krize hazırlık ve krizden korunma çalışmaları yapılması.

Bütün bu açıklamalara dayanarak kısaca halkla ilişkilerin amacının özünün yönetim-halk ilişkisi iletişim aracılığıyla iyileştirmeye çalışan planlı ve sürekli faaliyetleri sürdürmektir diyebiliriz.

Bu maddeler halinde sıraladığımız amaçları gerçekleştirmek için halkla ilişkiler örgütlerinin yararlandığı olanak ve kaynaklar şunlardır:¹⁷

- Gerekli haberleri basına iletme,
- Basını izlemek, gerekli yazı ve resimleri kesip saklamak,
- Bülten yayınlamak,
- Halkı aydınlatıcı kitap ve broşürler yayımlamak,

¹⁷ Tortop, a.g.e., s.12.

- Halkın yakınmalarını izlemek,
- Meclis çalışmalarını ve kongrelerini izlemek,
- Basın toplantıları düzenlemek,
- Radyolarda özel programlar hazırlamak,
- Törenlere ve özel günlere basını çağırarak,
- Filmlerden yararlanmak.

2- Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

a) Dünyada Halkla İlişkilerin Gelişimi

Halkla İlişkiler olarak adlandırılan girişimlerin tarihin ilk yıllarında bile görüldüğü söylenmektedir.

Halkla İlişkiler felsefesinin dayanağı Roma imparatorluğu döneminden günümüze gelen VOX POP-VOX DEI (Halkın Sesi - Tanrının Sesi) deyimidir.¹⁸ Türkçe'de HALKIN SESİ HAKKIN SESİ biçiminde söylenen bu deyim, devlet yönetimi için ülke halkının, kuruluşlar için müşteri, ortak, çeşitli meslek sahipleri vs. gibi hedef kitlelerin önemini belirtir.

Bu önem eski Asur, Mısır, Pers, Roma, Yunan devletlerinden bu yana hükümdarların, devlet adamlarının, politikacıların, kilisenin, iş adamlarının ve her sektördeki yöneticilerin davranışlarını etkilemiş ve 20.yüzyıla kadar bu etkinin çeşitli örnekleri görülmüştür. 20.yüzyıl ise Halkla İlişkilerin meslek haline geldiği ve üniversitelerde sosyal bilimlerin önemli bir dalı olarak incelendiği bir dönemdir.

Yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri'nde filizlenmeye başlayan bu mesleğin öncüleri Ivy Lee, Edward Bernays, George Creel, Paul Garrett, Amos Kendall ve T.T.Frenkenberg'dir.

¹⁸ Hikmet Seçim ve diğerleri, **Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniv.Yayınları, Yay.No.9, 4.b., Eskişehir, 1998, s.26.

Public Relations (Halkla İlişkiler) deyiminin ilk kullanılışı ise 20.yüzyıla onüç kala, Amerikan Demiryolları Derneği'nin 1897 yıllığında görülmüştür.

Georgia'lı bir rahibin oğlu olan Ivy Lee, Princeton Üniversitesi mezunu bir gazetecidir. Ekonomi muhabirliği yaparken 1903 yılında The World Gazetesi'ndeki görevinden istifa ederek New York Belediye seçimlerindeki Demokrat Parti kampanyasını yürüten bir kuruluştaki basın danışmanlığı yapmaya başlamış, kömür ve demiryollarındaki yönetim danışmanlığından sonra 1914'te John Rockefeller'in kişisel danışmanı olmuş, daha sonra da Gugenhem firmasına danışmanlık etmiştir.

Lee, o yıllarda geçerli olan "gizlilik" alışkanlığını yıkan ve herşeyin açıkta olmasını savunan bir öncüdür.

İş adamlarına gizliliğin şüphe ve olumsuz söylentilere yol açacağını anlatmış ve kendisinin "olumlu haberler çıkartmaya çalışan bir basın ajanı" değil, kamuoyuna doğru mesajlar vermeyi patronlara öğretmek basında bu mesajların yer almasını sağlamaya çalışan bir danışman olduğunu vurgulamıştır.

O yıllarda kamuoyunun büyük eleştirilerine ve nefretlerine hedef olan Rockefeller'in şansı Ivy Lee ile döndü. Lee'nin şirket yöneticileri için hazırladığı rehberde artık kamuoyunun ihmal edilmeyeceği, kandırılmayacağı ve sık sık bilgilendirileceği vurgulanıyordu.

Basına da bir bülten dağıtarak şirket politikasındaki değişikliği ve kendi işlevini anlattı: "Burası bir gizli servis bürosu değildir. Her işimiz açıktır. Size her konuda haber vermek amacındayız. Burası bir reklam ajansı da değildir. Her verdiğimiz bilgi doğru olacaktır. Şüphelendiğimiz bilgileri kullanmayın. Gönderdiğimiz her haberde istediğiniz ayrıntıyı vermekten doğruluğunu belgelemekten mutluluk duyacağız... size sadece kamuoyunun ilgi duyacağı, haber değeri taşıyan bültenler göndereceğimize söz verimiz."¹⁹

Ivy Lee'nin bu açıklaması o zamana kadar haber yakalamak ve

¹⁹ Seçim, a.g.e., ss.26-27.

gizlilikten kurtulmak için çırpınan gazeteciler arasında devrim yarattı.

Sonraki yıllarda bütün dünyada örnek alınan Rockefeller Vakfı, Ivy Lee'nin bu ilkeleri doğrultusunda kuruldu ve Ford, Rothschild, Ağa Han Vakfı gibi sosyal kuruluşların öncüsü olmuştur.

Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda Ivy Lee'nin yanı sıra **Edward Bernays** adı da Amerikan P.R.Dünyasında sivrilmeye başladı.

1923'de P.R.konusunda ilk kitap olan **Kamuoyunun Kristalleştirilmesi** adlı yapıtı Edward Bernays tarafından yayımlanmıştır.

Bernays'in kitabını **Walter Lipmann**'ın bugün klasikler arasına girmiş olan "Kamuoyu" adlı yapıtı izler.

A.B.D.'de halkla ilişkiler konusundaki asıl aşama Borsa'nın çöküşü ve II.Dünya Savaşı'nın işaretlerinin ve savaşa girme olasılığının ortaya çıkışıyla oldu.²⁰

Avrupa'da İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmeye başlayan P.R. çalışmaları İngiltere'de 1948'de, Belçika'da 1952'de, İtalya ve Hollanda'da 1954'de, Fransa'da 1955'de ve Almanya'da 1958'de P.R. derneklerinin kurulması ile hızlanmıştır. Pasifik bölgesindeki P.R.'cılarını içine alan Pan Pasifik P.R. Grubu 1958'de, Güney ve Kuzey Amerika ülkelerindeki uzmanları toplayan Pan American P.R. Grubu ise 1960'larda kurulmuştur.

Uluslararası P.R.Derneği (IPRA) 1955'de Londra'da, Avrupa P.R. Merkezi (CERP) 1959'da Brüksel'de kurulmuştur.

Tarih içinden gelerek 19.yüzyılın bittiği yıllarda sistemini oluşturmaya başlayan halkla ilişkiler mesleği, iki dünya savaşının bozduğu dengelerin toplumlarda ve kapitalizme yönelen ekonomilerde yarattığı sarsıntının etkisiyle gelişmiş ve 1960'lı yıllara çocukluk çağını tamamlayarak girmiştir.

1980'lerin serbest rekabet piyasasına getirdiği hareketlilik ise bir yöntem aracı olan halkla ilişkilerden pazarlama alanında da büyük boyutlarda

²⁰ Onal, a.g.e., s.5.

yararlanma eğilimini ortaya çıkarmıştır.

1990'a doğru Amerikan şirketleri, geçtiğimiz yıllarda da Avrupa ve Uzakdoğu'daki kuruluşlar halkla ilişkiler sorumluluklarını reklam, satış sonrası servisler, sponsorluk, müşteri hizmetleri, pazar araştırması gibi konuları da kontrolü altına alan iletişim danışmanı olarak görmeye ve görevlendirmeye başlamıştır.

b) Türkiye'de Halkla İlişkilerin Gelişimi

b1) Cumhuriyetten Önceki Dönemler

Türklerin bu alandaki çalışmalarının Göktürkler'in Orhun Yazıtlarından, Selçuklu İmparatorluğu ve Osmanlı İmparatorluğu dönemlerinde halkı çeşitli şekillerde ve çeşitli amaçlarda iletişim kurarak yani halkla çeşitli şekillerde ve çeşitli amaçlarda iletişim kurarak yani halka yakın olarak bir halkla ilişkiler işlevini yerine getirdikleri örneklerle saptanmıştır.

b2) Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyetin kurulmasıyla beraber, Atatürk halkı gelişmelerden haberdar etmek, ona mesajlar ulaştırmak ve aynı zamanda diğer ülkelere de Türkiye'den haberler iletmek amacıyla bugün de halen çalışmalarını sürdürmekte olan "Anadolu Ajansı"nı kurmuştur.

Türkiye'de Halkla İlişkilerin gerçek anlamda uygulanmaya başlaması 1960'lı yıllardan sonradır. Türkiye'de kurulan ilk halkla ilişkiler örgütleri şunlardır:

- Dışişleri Bakanlığı Enformasyon Genel Müdürlüğü
- Milli Savunma Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı

1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nda kurulmuş olan ve örgüt şemasında yüksek düzeyde yer alan "Yayın ve Temsil Şubesi" planlama düşüncesinin geniş halk kitlelerine tanıtılıp benimsetilmesinde çok yararlı çalışmalar yapmış bulunmaktadır.²¹

²¹ Onal, a.g.e., s.7.

Türkiye'de halkla ilişkiler alanında çalışma hareketleri 1969 yılında başlamıştır. 1972 yılında İstanbul'da Türkiye Halkla İlişkiler Derneği kurulmuştur. Daha sonra 1973'de benzer örgütler kurulmuştur.

3- Halkla İlişkiler ve Bazı Benzer Kavramlar

Halkla ilişkiler kavramı çoğu kez kendisine yakın kavramlarla karıştırılarak ya da eş anlamlı gibi değerlendirilerek açıklanmakta veya uygulanmaktadır.

Örneğin, insan ilişkileri, propaganda, reklam ve iletişim kavramlarıyla önemli benzerlikleri bulunmaktadır. Ancak ayrıldıkları noktalar benzerliklerden daha çoktur. Aşağıda bu kavramların benzer ve farklı yönleri anlatılacaktır.

a) Halkla İlişkiler ve İnsan İlişkileri

İnsan ilişkileri, iki insan arasında veya iki topluluk ya da bir kişiyle bir grup arasındaki ilişkilerdir. Halkla ilişkilerin temel konusu İNSAN olduğuna göre bu yönüyle insan ilişkileri, halkla ilişkilerin temel öğelerinden birisini oluşturmaktadır.

İnsan ilişkileri olarak adlandırılan bu kavramın, üç temel ögesi vardır. İnsan, insanın içinde bulunduğu çevre ve çevreyle insan arasındaki iletişim.²²

Halkla ilişkiler konusunda çalışacak olan kişilerin insan davranışlarını çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Halkla ilişkiler bir bakıma toplum içinde belirli gruplarla insancıl ilişkilerin geliştirilme sanatıdır.²³

İşletmelerde insanların araç olarak değil amaç olarak algılanması olumlu sonuçlar ortaya çıkarır. İşletmenin kurulmasında, yönetiminde ve yürütmesinde en önemli role sahip olan insan faktörüdür. Bu nedenle onun kişilik, düşünce ve

²² Onal, a.g.e., s.17.

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitabevi, 4.b., Bursa, 1998, s.18.

önerilerine saygı duyulması temel amaç olmalıdır.

Çevrede yer alan kişi ve kuruluşlarla uyumlu ve olumlu ilişkiler kurmak, insan-toplum bütünleşmesini yaratmak halkla ilişkilerin temel amacıdır.²⁴

İnsan ilişkileri ve halkla ilişkiler kavramlarının ayrıldıkları nokta daha çok hedef kitleden kaynaklanmaktadır. İnsan ilişkileri genellikle örgüt içi davranışları inceleme konusu yaparken, halkla ilişkiler daha çok işletme duvarlarının ötesinde yer alan kişi ve kuruluşlarla ilişkileri kapsar.

b) Halkla İlişkiler ve Reklamcılık

Reklam, "mallar,hizmetler veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır."²⁵

Reklamda mesaj doğrudan satışı yapılacak ürün (mal ve hizmet) veya fikir ile ilgilidir. Halkla ilişkiler ise o ürünü üreten işletme ya da kuruluşu esas alır. Ayrıca halkla ilişkiler yalnızca kurumu değil, kurumla ilgili çevreleri de kapsar.

Reklamda mutlaka kitle iletişim araçlarına ödenen bir bedel, ücret söz konusudur. Halkla ilişkilerde de medyalara ücret ödenilir fakat şart değildir. Ücret ödenmeden de kitle iletişim araçları kullanılabilir.

Reklam, kaynaktan hedefe tek yönlü mesaj gönderilmesi sürecidir. Oysa halkla ilişkilerde bu süreç karşılıklıdır. Halkla ilişkiler uzmanın yönetim ya da yönetici açısından iki temel görevi; kamuoyundan yönetime bilgi taşımak ve kuruluşun genel politikası ve topluma katkıları konusunda kamuoyuna bilgi vermektir. Diğer taraftan reklamda temel amaç kısa vadede söz konusu ürünün satışlarına katkıda bulunmaktır. Oysa halkla ilişkilerin amacı kurum hakkında çevrede olumlu bir imaj yaratmak, kurumun prestijini yükseltmek, genel bir

²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.18.

²⁵ Mucuk, a.g.e., s.233.

güven ve destek sağlamaktır. Dolayısıyla reklama göre daha uzun vadeli amaçlar peşindedir.

c) Halkla İlişkiler ve Propaganda

Halkla İlişkiler ve propagandanın karıştırılmasının nedeni, aynı reklamda olduğu gibi propaganda da hedefe iletilecek bir mesaj olması ve mesajın kitlelere iletilmesinde aynı kitle haberleşme araçlarının kullanılmasıdır. Halkla İlişkiler propaganda değildir. Propaganda tek yönlü bir mesaj gönderme ve beyin yıkam faaliyetidir. Ne olursa olsun hedef kitleyi kendi inançları uğruna etkilemek ve yönlendirmektir.

Halkla İlişkiler, kuruluşla hedef kitle arasındaki karşılıklı ve her iki tarafın da yararına olan bir diyalog kurulmasını gerektirir.²⁶

Halkla İlişkiler iki yönlü çalışır, tartışmaya açık ve demokratiktir, dürüstlük ilkesi ön plandadır, gerçekleri açıklayarak inandırıcı olmaya çalışır, yanıltıcı ve yıkıcı değildir. Bu sayılan özellikler Halkla İlişkiler ve propagandayı birbirinden ayıran en önemli özelliklerdir.

d) Halkla İlişkiler ve İletişim

Halkla İlişkiler tek yönlü değildir. Hem yönetim hem de halk aktif durumda olabilir. Halkla İlişkilerin uygulanmasının temeli iletişimdir.

İletişim dar anlamda, bireyler ve kurumlar arası bilgi, düşünce ve duygu alışverişi olarak tanımlanabilir. Temel amaç ortak noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır.²⁷

İletişim süreci için geliştirilen modellere baktığımızda altı öge göze çarpar.

²⁶ Mahmut Oktay, **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, Der Yayınları, Yay.No.: 182, İstanbul, 1996, s.36.

²⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.39.

- Gönderici
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Geri bildirim

Gönderici yani kaynak olarak da adlandırılan bu birinci öge iletişimin içeriğini oluşturur, fikir üretir.

İkinci aşama, kodlama için uygun sembolün (kelimeler, rakamlar, şekiller vb.) seçimidir. Kaynak ya da gönderici kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar.

Kanal, alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır.

Alıcı, mesajı çözen ve anlam veren kişi veya kişilerdir.

Geri bildirim, almış olunan mesajı cevaplamak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletir.

Gürültü, haberleşmenin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Örneğin, bir gönderici bir şeyi anlatmak ve kodlamak yeteneğine sahip değilse gürültü yaratır.

Halkla İlişkiler'de Geri Bildirim çok önemlidir. Hedefte meydana gelen yeni durumun kaynak tarafından öğrenilmesi gerekir ki daha sonraki mesajlar hedefin yeni konumuna uygun olarak seçilebilsin. Kaynak bu geri bildirimi özel çalışmalar (kamuoyu araştırmaları, özel görüşmeler, vb.) yaparak öğrenir.

İşletmeler birer canlı varlık olarak kabul edildiğinden ve sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer almalarından dolayı iletişim kanallarını kullanarak amaçlarını dışa dönük bir biçimde sürdürmek zorundadır. Bir işletmenin çevresiyle kurmuş olduğu bu iletişim ağında halkla ilişkiler bölümüne büyük görevler düşmektedir.

C) GÖREV TANIMI

- I) İşletmec- Bir teşebbüsün en iyi şartlarda amacına varmasını

sağlayacak şekilde düzenlenmiş işlemlerin tümü (Görev'in karşılığında, söz konusu işlemleri gerçekleştirmek ve düzenlemek amacını güden hizmet bulunur).²⁸

II) a.1. Ahlâkın, yasaların, toplumsal sözleşmelerin v.b. benimsettiği sorumluluk ya da yerine getirilmesi gerekli yükümlülük, vazife.

- 2. Bir işin, mesleğin, bir etkinliğin ve bunlara yüklenen toplumsal rolün özünde bulunan yükümlülük, yüce amaç.

- 3. Bir kimsenin üstlendiği iş, meslek, makam.²⁹

Yukarıda verilen sözlük tanımlardan yararlanarak, görevi işletmede çalışanların bulundukları pozisyonlarda işe ilişkin rol ve davranışları yerine getirmeleri ve organizasyonların amaca ulaşmasında izlediği hizmet politikası olarak tanımlayabiliriz.

²⁸ Meydan Larousse, Cilt 5, İstanbul, Meydan Yayınevi, 1971.

²⁹ Büyük Larousse, Sözlük ve Ansiklopedisi, Cilt IX, İstanbul, Milliyet Gazetecilik, 1986.

İKİNCİ BÖLÜM

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Kapsamı Ve Görev Sınırları

A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE GÖREV SINIRLARI

1- Kapsam

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insangücünü en etkin ve en verimli biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan (personelin) insangücünün nitelik ve niceliğine bağlıdır.

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun nasıl ve ne şekilde başarıya ulaşabileceğini belirten bir süreçtir. Bunun için önce işletmenin personel politikasına uygun amaçları belirlemesi ve sonra saptanan amaçların kesin, açık, anlaşılır ve gerçekçi olup olmadığına özen göstermesi uygun bulunmaktadır.

Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gerekli duyulan personelin (insangücünün) işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, değerlemesi ve ücretlenmesi gerekecektir. Zaten insan kaynakları yönetimi **İnsan Kaynakları Planlama** sürecinde bütün bu fonksiyonları yerine getirmeye çalışan, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri insan kaynakları planlama kapsamına alan bir işlemdir.

Aşağıda insan kaynakları planlama süreci içerisinde insan kaynakları yönetiminin görev sınırlarına dahil olan eylemlerin tanımları başlıklar altında açıklanmaktadır.

a) İşgören Bulma ve Seçme

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığı götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür.³⁰

³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 8.b., Bursa, 1997, s.95.

Bu bağlamda; işletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki işgörenlerin temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini de etkileyen önemli bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır.

b) İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi

Personel eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de bireysel etkinlik açısından çok önemlidir. Eğitimin, işgörenin ve örgütün gereksinimlerine en iyi cevap verecek şekilde gerçekleştirilebilmesi için, iyi bir eğitim plan ve programa ihtiyaç vardır. Eğitim, temel olarak, insanın düşünsel yapısı ile onun yapıtı olan davranışlarını etkilediği ölçüde bir anlam taşır.³¹

Personelin eğitilmesi işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri ve onların mesleki bilgi ufuklarını genişletmek için gereklidir.

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklere daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasıdır.

c) İş Analizi

İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar. İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.³²

İş analizleri ilk kez 1900'lerin başında bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiş ve Bilimsel Yönetim Hareketinin etkinlik sağlayıcı programlarının bir çoğunda temel araç olarak kullanılmıştır.³³

³¹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yay., 6.b., Ankara, 1992, s.266.

³² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.80.

³³ Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.52.

İş analizi aşağıda sıralanan faktörleri yerine getirmede önemlidir.

- İş gerektirdiği etkinlikler.
- Kullanılan donanım ve araçlar.
- Yararlanılan her türlü malzeme.
- Üretilen malın ya da verilen hizmetin türü ve niceliği.
- Teşvik primleri, iş çizelgesi, örgütsel ve sosyal faktörler de dahil olmak üzere, çalışma ortamı.
- Elemanda bulunması gereken fiziksel ve psikolojik özellikler.
- Ünvanı, organizasyon içindeki konumu ve rapor alıp verme sorumluluğu.
- Elemanın sahip olması gereken bilgi ve beceriler.

İş analizinden elde edilen bilgiler el altında bulunduğunda çalışanların eğitim ve gelişimleriyle ilgili gerçekçi kararlar almak da mümkün olur.

Bu açıklamalar ışığı altında, iş analizinin İnsan Kaynakları Yönetiminde özverili bir bilimsel çalışma sonucunda organizasyonun başarıya ulaşmasını sağlayan önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz.

d) İş Tanımı

İş analizi çalışmasının ardından ikinci aşama olarak iş tanımları gelmektedir. İş analizi ve iş tanımları amaçları birbirini bütünlendiği halde aralarında şöyle bir fark vardır:³⁴ İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımları ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir. İş tanımları kısa, işi tam ve kesin bir şekilde tanımladığı zaman yararlı olabilmektedir. İş tanımları eleman seçiminde ve alımında etkilidir.

³⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.88.

e) Ücretleme

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir.³⁵

Organizasyonun yüksek verimle çalışmasının anahtarı insan kaynaklarının iyi yönetilmesidir. Bundan dolayı organizasyonun iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır.

Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli şeylerden biri de çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır.

Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu organizasyonlarda en büyük düzenli nakit giderini temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni –maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler– program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır.

f) Kariyer Planlama

Günümüz işletmelerin üzerinde önemle durdukları bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu da, kariyer planlama çalışmaları oluşturmaktadır. Bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinmelerinin bütünleştirildiği kariyer planlama uygulamalarında, personelin geliştirilerek organizasyon içindeki yükselmesinin planlanması gerçekleştirilmektedir.

g) Motivasyon (Güdülenme)

Organizasyonlar amaçlarına elemanları sayesinde ulaşır. Dolayısıyla organizasyonun verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar onlardır. Çalışanların motivasyonları da eğitim düzeyleri kadar önemlidir.

³⁵ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, İzmir, Barış Yay. Fak.Kitabevi, 1998, s.234.

Motiv veya güdü, kişinin davranışının gerisinde yatan etkidir. "Kişinin davranışının dayanağı olan güç" veya tatmin edilmeye çalışılan uyarılmış bir ihtiyaç" olarak da ifade edilir. Şu halde güdüler insanı harekete geçiren güçlerdir.

Motivasyon veya güdülenme ise, kişinin birtakım iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçmesidir. Güdüler gerilimleri azaltır veya gerilim durumu yaratırlar.³⁶

İşgöreni, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, giderek motivleri ile iyi anlayan, yorumlayabilen yönetici, ondan, verimliliği maksimize etme yönünde gerekitği gibi yararlanma yollarını da bulacaktır.³⁷

İnsan kaynaklarıyla ilgili çağdaş uygulamaları incelemek, yöneticilerin bireyleri neyin motive ettiğini daha iyi anlamasını ve böylece daha etkili bir yönetici haline gelmesini sağlar. Ayrıca işgörenin kendini mutlu edebilecek ve tatmin olabileceğine inandığı bir işi yapmaktan büyük ölçüde bir gurur ve haz duyduğu söz konusudur.

2- Görev Sınırları

Yukarıda tanımlanarak insan kaynaklarının planlama kapsamını oluşturan eylemlerin, bu bölümde görev sınırları açıklanacaktır.

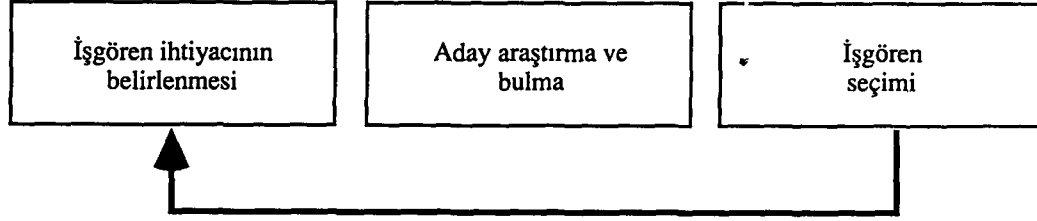
a) İşgören Bulma ve Seçme

Bu süreçte amaç işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir. Bunun için, işgören sağlama sürecinin tüm aşamalarına dikkat edilmesi gereklidir. Tipik olarak personel temin ve seçimi, çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir (Şekil 3). Buna göre; öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi; sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı

³⁶ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, Yay. No.86, 8.b., İstanbul, 1997, s.84.

³⁷ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım, Yay.No.235, 2.b., İstanbul, 1995, s.114.

yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresi süreç içinde yer almaktadır.



Şekil 3-: İnsan Kaynakları / İşgören Temin ve Seçim Süreci

Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fak. Yay. No.276, İstanbul, 1998, s.114.

Şekil 2'de verilen evrelerin aşağıda kısa bir açıklaması verilmektedir.

• İşgören İhtiyacının Belirlenmesi

Bu aşamada öncelikle işletmenin işgücü ihtiyacı ya da açığının var olması ve bu açığın da **boş-doldurulması gereken işler** biçiminde bir sonuç vermesi gerekir. İşgören açığı işletmelerde iki şekilde karşılanabilir. Birincisi, boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak; ikincisi ise dış kaynaklara başvurmaktır.

İç kaynaklardan yararlanılırken boşalan işlere işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atamaları ile gerçekleştirilebilir.

Dış kaynaklardan çeşitli yollarla eleman sağlanabilir. Bunlar aşağıda maddeler halinde sıralıdır.

- Duyurular
- Dolaysız başvuru
- Dolaylı başvuru
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Eğitim kuruluşları
- Sakat ve eski hükümlüler

- **Diğer araçlar**

İşgören temin ve seçiminin uygun bir şekilde yapılabilmesi için işletmenin hangi nitelik ve özelliklere sahip kaç kişiye, nerede ve ne zaman gereksinme olduğunu belirlemesi öngörülmektedir.

- **Aday Araştırma ve Bulma**

Bu aşamada amaç, içinden işletmenin ihtiyacını karşılayacak personelin seçilebileceği bir **aday grubu veya havuzu** oluşturmaktır.

İşletme içi ve dışı kaynaklardan çeşitli yöntemlerle istenen sayı ve nitelikte işgören adaylarının cezbedilmesi ve iş için başvurmasının sağlanması önemlidir. Daha sonra bu adaylar arasından uygun olanlar, çeşitli yöntemlerle seçilir ve işe yerleştirilir.

- **İşgören Seçimi**

Bu son evrede, işe veya işletmeye başvuran adaylar arasından ilk evrede belirlenen personel gereksinmesini karşılayacak işgörenlerin çeşitli yöntemlerle seçilmesidir.

İşgören sağlama ve seçimi, tüm örgütler de İnsan Kaynakları ile ilgili yönetici veya birimlerin uğraştığı önemli bir konudur.

b) İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi

İşletme kendi bünyesi içinde bir eğitim birimi oluşturarak çeşitli yönde ve nitelikte eşitsel çabalara girişirken, bu çabaların önemli maliyetine rağmen, belirli hedeflere varma amacını güder.

İşletmelerde eğitimden güdülen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, **ekonomik amaçlar** ve **sosyal-insancıl amaçlar** olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

Ekonomik Amaçlar

Eğitimin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilebilir.

Örgütün her basamağında yer alan işgöreni işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirme, onları yaptıkları veya ileride yapacakları işin gereklerine uygun ve en iyi biçimde hazırlamak hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin yükselmesine yol açacaktır³⁸

Bu açıklamaya göre ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltmekte önemli bir rol oynar diyebiliriz.

• Sosyal ve İnsancıl Amaçlar

İşletmelerde üretimi ve verimi arttırmaya çalışırken işletmelerin can damarı olan insan unsuru unutulmamalıdır. İnsangücü işletmenin en değerli varlığıdır ve bu güce herşeyden çok gereksinme duyulduğu ve önem verilmesi gerektiği bilinmektedir. Eğitim yalnızca kârın maksimize edilmesi düşüncesini değil aynı zamanda da işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumundadır.

Eğitim işlevi, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesini sağladığı gibi, bireyleri işletmeye bağlayan ve bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görevler dizisini de yüklenmektedir.

Öte yandan, eğitim iyi işleyen insancıl ilişkilerin bir anahtarı niteliğini taşır.³⁹ Eğitim işletme içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel ve toplumsal ilişkileri çeşitli eğitim teknikleri uygulayarak – konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel ilişkileri geliştirmek ve iyileştirmek – düzenlemeye çalışır.

Ayrıca oryantasyon —eğitimden farklı olarak hedeflenen oryantasyon

³⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.130.

³⁹ A.g.e., s.131.

Çalışanları yapmakta olacakları işlerle belirli bir davranışa ve organizasyondaki rollerine doğru geliştirmektir— alışması uygulayan organizasyonlarda işverenler tarafından oryantasyonun sağladığı yararlar řu şekilde belirtilmiřtir⁴⁰

1. Daha az işgücü devri
2. Üretimin artması
3. İşgörenlerin morallerinin düzelmesi
4. Yeni işgören almada ve eğitim masraflarında azalma
5. Öğrenmeyi kolaylaştırma
6. Yeni işgörenlerin endişelerini azaltma.

Yeni işgörenlerin kendilerinin organizasyon tarafından hoş karşılandıklarını hissetmelerine yardımcı olmak için ne kadar çok zaman ve gayret sarfedilirse, onlar o organizasyonla çok daha çabuk bütünleşir ve o organizasyonun değerli üyeleri olurlar.

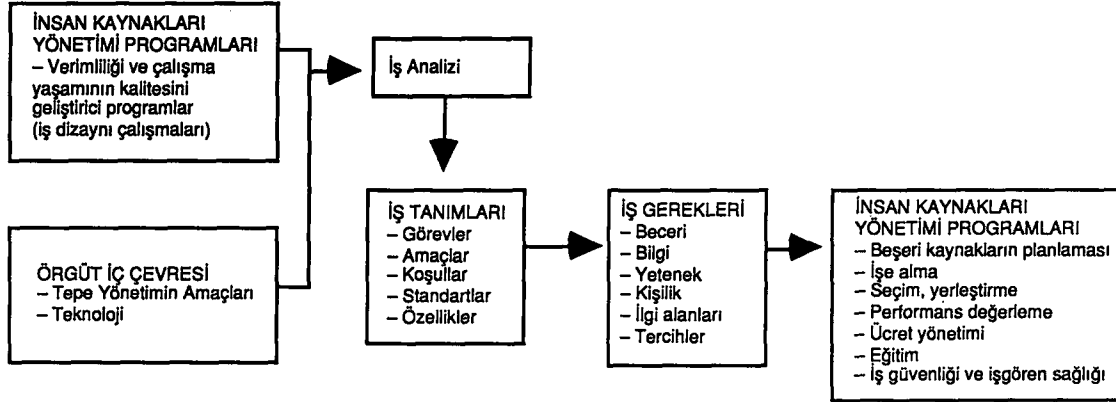
Eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar birbirlerini tamamlamaktadır. Daha önceki verilen açıklamalara dayanarak işletmede bu amaçlardan birinin göz ardı edilmesi durumunda o işletmenin başarısızlığa sürüklenmesine sebep olabilir diyebiliriz.

c) İş Analizi

İş analizlerinin işletmelerdeki amaç ve kullanım alanlarını belirlemek için öncelikle çeşitli örgütsel faaliyetlerle, söz konusu çalışmanın ilişkisini belirlemek gereklidir. İnsan kaynakları programlarının çoğu için iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Ancak iş analizlerindeki çeşitli nedenlerden kaynaklanan aksaklıklar, yetersizlikler ve sorunlar ilişki içinde olduğu insan kaynakları programına da yansımakta ve bu programların başarısını da olumsuz olarak etkilediği olup bunun için Şekil 2’de belirtilen insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğinin bir önkoşulu olarak, iş analizi çalışmalarına

⁴⁰ Arthur Sherman, George Bahlander ve Scott Snell, **Managing Human Resources**, South-Western College Publishing, 10.b., A.B.D., 1996, s.228.

işletmelerde gerekli önem verilmelidir.



Şekil 4-: İş Analizlerinin Çeşitli İnsan Kaynakları İşlev ve Programları İle Olan İlişkisi

Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No.276, İstanbul, 1998, s.56.

Şimdi iş analizlerinin çeşitli insan kaynakları faaliyetleri ve diğer bazı örgütsel unsurlar ile olan ilişkisi ele alınarak, bu tür çalışmaların işletmelerdeki başlıca kullanım alanları kısaca açıklanacaktır.

• İş Dizaynı

Şekil 4'te görüldüğü gibi, iş analizlerinin özellikle hazırlık aşamasında insan kaynakları yönetiminin çalışma yaşamının kalitesini geliştirici doğrultudaki programları etkilidir.

İş dizaynı çalışmaları ile işletmelerdeki işlerin yapıları, çalışanlar için daha çok iş tatmini yaratacak şekle dönüştürülmeye çalışılır.⁴¹

• Tepe Yönetiminin Amaçları

İş analizleri örgütün tepe yönetiminin amaçları ile de ilişki halindedir. İşletmelerde ulaşılmak istenen amaçlara tepe yönetimi karar verdiği için bu kararlar aynı zamanda performans standartlarını da belirlemektedir. Belirli bir işi

⁴¹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.55.

söz konusu standarda göre yapmak için gereken bireysel özellikler de tepe yönetimin amaçları ile şekillenmektedir.

- **Teknoloji**

Örgütlerde kullanılan teknoloji işlerin yapısını doğrudan etkileyen faktörlerin en önemlilerinden biridir.

Mekanizasyon teknolojik gelişmeler sonucu insangücü ile gerçekleştirilen işlevin önemli bir bölümü makineler tarafından üstlenince, üretim sürecinde insan gücüne giderek daha az gerek duyulmuştur. Bu da insanları monoton, basit, rutin işleri yerine getiren çalışanlar olarak kişinin işi başında duyduğu tatmini azaltmıştır. İşletme yönetimleri bu durumu farkederek, işlerin yapılarının kişi için daha tatmin edici bir biçimde değiştirilmeye yönelik programlar başlatmışlardır. Bu tür çalışmalara işlerin o anki özellikleri hakkındaki bilgileri iş analizleri yolu ile elde etme yoluna başvurmışlardır.

- **Örgüt Yapısının Oluşturulması ve İnsangücü Planlama**

Tepe yönetimin belirlediği amaçların gerçekleştirilmesi için gereken faaliyetler saptandıktan sonra, bunlar belirli işler halinde örgüt yapısındaki çeşitli pozisyonlarda yerlerini alırlar.⁴²

Bu açıklamadan örgüt yapısının oluşturulması için iş analizi sürecinin gerektiğini anlamaktayız. Buna göre iş analizleri ve örgüt şemaları söz konusu süreçlerin karşılıklı etkileşimi ve bilgi alışverişi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yapı oluşturulup, işler tamamlandıktan sonra, o işleri yapacak kişilerde bulunması gereken özellikler belirlenir.

Yapı oluşturulduktan sonra hazırlanan iş gereklerine göre, işletmenin insangücü ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanmasına insangücü planlama denir.⁴³ Bu bilgilere dayanarak, insan gücü planlamasının işlevinin geleceğe ilişkin tahminleri, planlamaları, işyükü ve işgücü analizlerini kapsamakta

⁴² Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., ss.56-57.

⁴³ A.g.e., s.57.

olduğunu söyleyebiliriz.

- **Personelin Sağlanması, Seçimi ve İşe Yerleştirilmesi**

İşgören seçerken kullanılacak ölçüt, adayın işe uygunluğudur. İş analizi yapılmazsa yani işin gerekleri belirlenmezse o işe alınacak elemanın niteliklerini saptamak olanaksızdır.

Ayrıca işgücü açığı olan birime eleman alırken o işi başarabilecek nitelikli elemanı bulmak için çeşitli testler, görüşmeler vb. programlar uygulanır. İşe alma sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği iş tanımlarında beirtilen görevler için gerekli kişisel özellikleri ölçebildiği ölçüde artmaktadır. Bundan dolayı, işletmeler personel seçimi ve yerleştirme faaliyetlerinde iş analizlerinin önemini unutmamalıdır. İş analizlerinden elde edilen bilgiler ışığı altında o işin özelliklerine uygun işgören seçilebilir ve yerleştirilmesi gereken birime yerleştirilebilir.

- **Eğitim / Geliştirme Faaliyetleri**

İşgörenin eğitim gereksinmesi, kişisel yetenekleri ile işin gerekleri arasındaki farklılıktan kaynaklanır. İş analizleri işin ne gibi özellik ve incelikler taşıdığını ortaya koyduğu için elemanın yetersiz kaldığı yönleri tanımlayabilir ve onu bu yönde eğitebilir.

- **Ücret ve Maaş Yönetimi**

Ücret ve maaş yönetiminde işleri, önem ve güçlük derecelerini dikkate alarak değerlemek adil ücret politikasını sağlamaktadır.

Ayrıca bu adil ücret politikasının adil olup olmadığını benzer işletmelerde aynı değerde bir işe ne kadar ücret verdiklerini piyasa ücret araştırması yaparak karşılaştırabilirler.

Bu çalışmalarda da iş analizi ve iş tanımlarından yararlanabiliriz.

- **Performans Değerlendirme**

Bir işgörenin yaptığı işteki başarısının ölçümünde iş analizinden

yararlanılır.

Bir işin yapısı ve özellikleri iş analizi ile açıkça ortaya konulabildiği için bir performans değerlendirme çalışmasına başlarken iş tanımlarının yeterli olup olmadığını araştırmak gereklidir.

- **İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı**

İşletmedeki tehlikeli ve sağlığa zararlı olan koşulların belirlenmesi iş analizleri yolu ile ortaya çıkarılır. Bu da bize bu koşulları önceden öğrenip ve daha sonra bunlara karşı önlem almamıza yardımcı olur.

d) İş Tanımı

İş tanımları aşağıdaki şu bilgileri içermektedir:⁴⁴

- **İş Tanıtılması:** İşin ünvanı, varsa kod numarası, ait olduğu bölüm ve işin özeti bu bölümde ele alınır.

- **İşin İçerdiği Görevler:** Görevlerin yapılış amaçları kısaca belirtilir. Görevler yapılış sırasına ya da kronolojik esasa göre (günlük, haftalık, aylık) ele alınmalı ve ayrıca söz konusu görevin işin bütünü için ne süre gerektirdiği de tahmin edilmelidir.

- **İşin İlişkili Olduğu Diğer İşler ve İşin Gerektirdiği Gözetim:** Bu bölümde işin yatay ve dikey olarak işlerle olan ilişkisi belirlenir. Dikey ilişkiler gerektiğinde terfilerle ilgili kararlara yardımcı olacaktır. Yatay ilişkilerle de iş akışı ve işin prosedürleri belirlenecektir.

İş tanımının bu bölümünde iş yapılırken kullanılan makine ve malzemeler, işin kim tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski ve kişisel nitelikler gibi konular yer verilmektedir.

⁴⁴ Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.60.

e) Ücretleme

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler aşağıda açıklanmaktadır.

- **Eşitlik İlkesi:** Eşit işe eşit ücret uygulama.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Bireyi tatmin edici ve işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayan.
- **Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi:** İşletme ücret yapısını belirlerken standard piyasa araştırması yaparak işletme içi ücret adaletini sağlayabilir. Aksi takdirde işgören benzer işletmelerde aynı işi gören elemanların daha altında bir ücret alıyorsa diğer işletmeye geçmek için fırsat kollar ve bu da işletmeyi yeni işgören bulma ve seçme sorunuyla karşı karşıya bırakır.
- **Yükselmeye Ücret Artışı Sağlama İlkesi:** Ücret yükselmeyi özendirici olmalıdır. Bu bakımdan, bir astın bir üstünden daha yüksek ücret alması uygun görülmemektedir.
- **Bütünlük İlkesi:** İşletmede çalışan bütün elemanları - beyaz yakalı veya mavi yakalı olarak ayırmadan – sınıf farklılığı yaratmadan bir ücret politikası izlenmesi öngörülmektedir.
- **Nesnellik İlkesi:** İşletmede işgörene karşı yakınlık veya nefret gibi duyguları ön plana alarak ödeme yapılması uygun değildir. Herkese hak ettiği ölçüde adaletli bir ödeme yapılması uygundur.
- **Yerel Koşullar ve Esneklik İlkesi:** İşletmenin ücret programı yerel işgören piyasası koşullarına göre ayarlanarak işletmenin ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır⁴⁵

⁴⁵ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., No:239, 1981, s.89-90

- **Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret düzenin işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması uygundur Açık ücret politikasının ücret tatmini sağlamada yararlı bir politika olduğu söylenmektedir.

Ücretleme ilkelerinden bahsettikten sonra aşağıda bir işletmede ücret düzeyini belirleyen öğelerden kısaca bahsedilecektir.

Ücret düzeyini belirleyen öğeler iç ve dış öğeler olarak iki gruba ayrılmaktadır.

1- İşletme Dışı Öğeler

- a) İşgücü Arz ve Talebi
- b) Piyasa Ücret Düzeyi
- c) Asgari (en az) Ücret

2- İşletme İçi Öğeler

- a) İşgören Değerlemesi
- b) İş Değerlemesi
- c) Toplu Sözleşme
- d) İşletmenin Ekonomik Gücü

f) Kariyer Planlama

İşletme kendi gerçeklerine ve elemanların beklentilerine cevap verecek bir kariyer planlaması düzenlerken şu yolu izlemelidir.⁴⁶

- İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
- İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
- Kariyere ilişkin eylemlere değin gerekli olacak yetenek ve

⁴⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.70.

becerilerin saptanması,

- Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması,
- Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak işgörenle görüşme,
- İşgörenin kariyer isteklerini örgütün gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,
- İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma ve şekillendirme,
- Eğitim, yetiştirme ve deneyimlendirme konularındaki gereksinimleri belirleme,
- İşgörenin kariyer geliştirme planını yapma

Kariyer planlaması bir işletme varlığını sürdürdüğü müddetçe kesintisiz bir süreçtir. Ayrıca organizasyonun işgörenleri meslekte ilerlemeyi hedeflemişlerse kariyer planlamanın onların motivasyonunu yükselttiği vurgulanmaktadır.

g) Motivasyon (Güdülenme)

Yönetici açısından işgörenin motivasyonu işgörenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzulayarak yapmasıdır.⁴⁷

Buradaki amacın yöneticinin, işgörenin amaçlar doğrultusunda davranması için motive edebilecek bir durum yaratmaya özen göstermesi gerekliliği diyebiliriz.

Bu durumu sağlamak için yöneticinin çalışanların davranışlarını

⁴⁷ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniv. G.Vakfı, Yay.No.80, 4.b., Bursa, 1996, s.98.

amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yöneltmesi uygun görülmektedir.

Bunun baş şartıda çalışanların ihtiyaçlarının tanınması yönünde gayret sarfetmektir.⁴⁸

Bu işlem sonunda çalışanların ihtiyaçlarının ne olduğu saptanabilmektedir. Yöneticinin çalışanların birey ihtiyacının tatminini sağlaması gerginliği ve huzursuzluğu ortadan kaldırmada önemli bir rolü vardır.

Motivasyonla amaçlanan;

- Çalışanların örgütte kalmalarının,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının,
- İşbaşarımlarını artırmalarının sağlanmasıdır.⁴⁹

Çalışanların işlerinden memnun olması, çalışma ortamına ilişkin önemli motivasyon kaynaklarından biridir. İyi bir yönetici, işten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

B. HALKLA İLİŞKİLERİN KAPSAMI VE GÖREV SINIRLARI

1- Kapsam

İletişim bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak paylaşımını içeren çift yönlü bir süreçtir. bir iletişim biçimi olarak halkla ilişkiler açısından bu durum, çevrenin tanınması ve çevreye işletmenin tanıtılması ile ilgili planlı iletişim çalışmalarını ifade eder⁵⁰. Bu da halkla ilişkiler çalışmalarının planlı ve

⁴⁸ Efil, a.g.m., s.98.

⁴⁹ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Alfa Basım, M.Ü.Yay.No.584, 2.b., İstanbul, 1998, s.65.

⁵⁰ Hikmet Seçim ve diğerleri, a.g.e., s.93.

programlı bir şekilde yürütüldüğü zaman gerçekleşebilir.

Aşağıda başlıklar altında halkla ilişkiler kapsamına giren aşamaların tanımlarını görebiliriz.

1- Bilgi Toplama

Bu süreç kuruluşun tanınmasıdır. Bir başka deyişle, kuruluş hakkında her türlü bilginin elde edilip incelenmesidir.

2- Planlama

Bu aşama çeşitli kaynaklardan toplanan bilgilerin geleceğe dönük stratejik ve taktik planlar olarak hazırlanmasıdır.

3- Ön Deneme ve Uygulama

Bir halkla ilişkiler faaliyeti ve o faaliyet içinde yer alan mesajlar gözden geçirilerek belirli bir hedef kitle üzerinde bir ön denemeye tabi tutulur ve sonra hazırlanan planların uygulanmasına geçilir.

4- Sonuçların Değerlendirilmesi

Değerlendirme, programda yer alan faaliyetlerin ve mesajların belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından yeterli olup olmadığının ve istenen etkiyi yaratıp yaratmayacağının önceden araştırılması ile ilgili çalışmaları kapsar.⁵¹

⁵¹ Hikmet Seçim ve diğerleri, a.g.e., s.101.

2- Görev Sınırları

Yukarıda tanımlanarak halkla ilişkiler kapsamını oluşturan eylemlerin bu bölümde görev sınırları açıklanacaktır.

a) Bilgi Toplama

Halkla ilişkiler uygulama sürecinde ilk adım hedef kitle hakkında bilgi toplamakla başlamaktadır Burada önce sorun saptanır ve bu sorunun çözümünde yardımcı olabilecek yöntem ve tekniklerin geliştirilmesine çaba gösterilir. Bu yöntem ve tekniklerin en uygun ve en verimli biçimde kullanılması bundan sonraki aşamalara ait kararların alınmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Hedef kitlenin eğitim, gelenek, alışkanlık, görüş, inanç ve tüm yöresel özellikleri çok iyi bilinmelidir.⁵²

Bilgi toplama çeşitli yöntemler kullanarak yapılabilir:

a.1) Kaynak Taraması

Hem işletme ve çevresi ile hem de hedef kitleye ilişkin basında ve yayında çıkan çeşitli haberler elde edilerek taranır. Ayrıca hedef kitle ile ilgili bilgiler, o toplumun içinde uzun süre yaşamış kişilerden de elde edilebilmektedir.

a.2) Soruşturma

Bu yöntemde halkla ilişkiler uzmanları ilgili kişilerle yüzyüze görüşerek belirli konularda bilgi sahibi olmaya çalışırlar.

Uzmanların hem zaman kaybını önleme hem de daha doğru bilgi edinebilmek için hedef kitleyi temsil eden kişiler arasından seçilen bir grupta araştırma yapmaları uygun görülmektedir.

⁵² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.92.

Bunun için, rastgele, bölgesel ya da kota örneklemesine gidilerek o grubu temsil edebilecek kişilerle ilişki kurulmaya çalışılır.⁵³

a.3) Anketler

Bu yöntemde sorular halkla ilişkiler uzmanları tarafından hazırlanır. Anketler genellikle yazılı olarak yapılır. Burada sorular kapalı ve açık uçlu olarak hazırlanır.

Kapalı uçlu sorularda soruların cevabı belirtilen şıklardan biri seçilerek verilir. Açık uçlu sorularda sorunun cevabı tamamen yanıtlayacak olan kişiye bırakılır.

a.4) İşletme İçi Araştırma

Bu araştırmada kuruluşla ilgili tüm bilgiler toplanır ve sistemleştirilir.

İşletme içi araştırmalarda işletme raporları, kayıtlar, tutanaklar, mektuplar, personelin görüş ve önerileri, halkla ilişkiler uzmanının izlenim ve önsezileri birer bilgi kaynağı olarak kullanılır.⁵⁴

b) Planlama

Halkla ilişkiler işletme yönetiminin bir parçası olduğundan, işletme ve çevresiyle uyumlu ve olumlu ilişkiler kurabilmek için bir halkla ilişkiler planlaması oluşturması gereklidir. Bu planlamayı kendi içinde oluşturduğu bir halkla ilişkiler politikası çerçevesinde uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu politika, işletmenin amaç, etkinlik, işlev ve davranışlarının çevreye tanıtılması ve çevrenin işletme üzerindeki etkilerini takip etmeye olanak sağlamaktadır.

Planlama çalışmaları genelde altı aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar sırasıyla, **durum saptama, amaçları belirleme, hedef kitleleri belirleyip tanıma, iletişim araç ve yöntemlerini seçme, mesajları**

⁵³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.92.

⁵⁴ A.g.e., s.93.

düzenleme ve bütçelemedir⁵⁵

Aşağıda yukarıda yazılı olan aşamalarla ilgili açıklamaları görebiliriz.

b.1) Durum Saptama

Örgütün nerede olduğunu bilerek bir plan yapması öngörülmektedir. Nereden ve nasıl başlamak gerektiğini belirlemek başarılı olmayı sağlayabilecek önemli etkenlerden biri sayılmaktadır.

İşletmeyle ilişkisi olan insanların yani örgütün kamuoyunu oluşturan kişi veya grupların olumlu veya olumsuz düşüncelerinin bilinmesi işletmeye kendini yönlendirmesi açısından ışıkt tutmaktadır. Bunun için, masa başı araştırmalar, görüşmeler, tartışma grupları, ilan veya telefon formları gibi özenli çalışmaların yapılması gerekliliği önemle vurgulanmaktadır.

b.2) Amaçları Belirleme

Her halkla ilişkiler faaliyeti belirli bir amaç doğrultusunda tasarlanarak gerçekleştirilebilir. Halkla ilişkilerde genel ve özel pek çok amaç söz konusudur.⁵⁶

Planlama aşamasında eldeki bütçenin en etkili biçimde kullanılması ve özel durumlar göz önüne alınarak amaçlar arasında bir öncelik sıralaması yapılması önemlidir.

Gerçekleştirilmesi düşünülen bir halkla ilişkiler projesi programlanması sırasında şu sorulara yanıt aranmaktadır:

“Örgüt için ne düşünmelerini isteriz?”

ve

⁵⁵ Onal, a.g.e., s.53.

⁵⁶ A.g.e., s.55.

“Bıraktığımız izlenim ne olmalıdır?”

Amaç belirleme aşamasında bu soruların ayrıntılı ve açık biçimde belirlenmiş olması örgüt ve kamuoyu arasında pozitif bir bağ kurulmasına basamak olabilmektedir. Bu çalışma sonunda örgütün toplumu düşünmesi ve onların düşündüklerini uygulamaya koymasının gerekliliği savunulmaktadır.

b.3) Hedef Kitleyi Belirleme ve Tanıma

Halkal ilişkiler planlamasında hedef kitleyi **belirleme** kolay değildir. Çünkü her projede önceliği olan belli bir hedef kitle bulunmaktadır.

Örgütün çevresinde yer alan kişi ve kuruluşlardan bir veya birkaçı hedef kitleyi oluşturabilir.

Hedef kitleyi belirleme çalışmasından sonra **tanıma** çalışmalarına başlanır. Bu çalışma esnasında hedef kitle hakkında doğru ve yeterli bilgiler elde edilmeye çalışılmalıdır.

b.4) İletişim Araçlarını Belirleme

Halkla ilişkilerde pek çok araç kullanılmaktadır. Bu aşamada özen gösterilmesi gerekli olan durum projenin amaçlarının ve hedef kitlenin özellikleri göz önüne alınarak en uygun aracın seçilmesidir.

Halkla ilişkiler planlaması yapılırken yazılı ve sözlü hangi iletişim araçlarından yararlanılacağını önceden belirtmek faydalıdır.

İletişim araç, yöntem ve tekniklerinin seçimi yapılırken doğru seçeneği seçmek örgütün başarısına büyük ölçüde katkıda bulunabilmektedir.

b.5) Mesajların Düzenlenmesi

Halkla ilişkiler çalışmalarında mesajların hazırlanma esnasında hedef kitlenin kimlerden oluştuğu bilinirse – hedef kitlenin eğitim durumu, anlayış

yeteneği v.b. – etkili mesajları oluşturmak mümkün olabilmektedir.

Mesaj, işletmenin hedef kitlelerine gönderdiği bir düşünce, duygu ya da bilginin sözel, görsel ve görsel – işitsel sembollerinden oluşur.⁵⁷

Mesaj oluşturulurken kullanılan sembollerin hedef kitlelerce de aynı şekilde anlaşılması çok önemlidir. Bunu sağlamak için mesaj hedef kitlenin tümüne sunulmadan önce, onun küçük gruplar üzerinde denenerek bir ön denemeden geçmesi faydalı olabilmektedir. Çünkü alınan sonuçlara göre gerekli düzeltmeler yapıp yeniden denemeye tabi tutulan bir mesaj işletmeyi istediği sonuca ulaştırabilmektedir. Aksi takdirde hiçbir işe yaramayacak ya da istediğimizden az etki yapacak bir mesajı halka sunmanın bir anlamı yoktur.

b.6) Bütçeleme

Bütçeleme halkla ilişkilerde önemli bir aşamadır.

Halkla ilişkiler bütçeleri iki yönden yürütülebilmektedir:

a) Gelecek dönemde yürütülmesi düşünülen projelerin ve eğer varsa bu dönemden devam edenler için yıllık bütçe taslağının hazırlanması.

b) Proje bazında bütçe düzenlenmesi.

Burada dikkat edilmesi gereken harcama planları yapılırken eldeki paraya uygun gerçekçi programların ortaya çıkarılmasını sağlayabilmektir.

c) Ön Deneme ve Uygulama

Hazırlanan planın ve belirlenen mesajların ana kitleyi temsil eden küçük gruplar üzerinde ön denemeyle sınanması ve bu sırada ortaya çıkabilecek aksaklıkların saptanarak düzeltilmesi bu ön deneme ve uygulama aşamasında yapılmaktadır.

⁵⁷ Hikmet Seçim ve diğerleri, a.g.e., s.100.

Ön denemenin yapılmasının esas nedeni elde edilen bilgilerden sonra hazırlanan planların esas uygulaması aşamasında herhangi bir değişikliğe gerek olup olmadığının ortaya çıkması ve dışardan satın alınacak mal ve hizmetlerin zamanında ve yeterli kalitede sağlanıp ve sağlanmama durumlarını net bir şekilde öğrenilmesine yardımcı olmasıdır.

Halkal ilişkiler süreklilik göstermesi gereken çalışmalardır.

Bu nedenle özellikle uygulama süresince kampanya dikkatle takip edilmeli, aksaklık ve yanlışlıklar anında düzeltilmeli, birçok araç ve yöntem kullanılıyorsa aralarında sürekli koordinasyon sağlanmalıdır.⁵⁸

d) Sonuçların Değerlendirilmesi

Halkal ilişkilerde değerlendirme çalışmaları, halkla ilişkiler çalışmalarının dördüncü ve son halkasını oluşturur.

Değerlendirme aşamasında şu sorulara cevap aranmalıdır.⁵⁹

- Program, istenen hedeflere uygun olarak tasarlanmış mı?
- Düşünülen ve mevcut harcamalar nelerdir ve masarfların etkinlikle ilişkisi nedir?
- Program belirlenmiş hedef gruba ve bölgeye erişiyor mu?
- Program planlandığı aşamada belirlendiği gibi mi yönlendiriliyor?
- Program istenen hedeflere ulaşmak için etkili mi?
- Programın sonuçları programı kapsayan çeşitli yöntemlerle açıklanabiliyor mu?

⁵⁸ Gönül Budak - Gülay Budak, *Halkla İlişkiler – Davranışsal Bir Yaklaşım*, 2.b., İzmir, 1998, s.140.

⁵⁹ Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Yay., Yay. No:753, 1.b., İstanbul, 1998, s.132.

- Programın istenmeyen bazı etkileri var mı?
- Program, çeşitli kullanımlarıyla kıyaslandığında, kaynakların verimli biçimde kullanımı söz konusu mudur?

Yukarıda verilen açıklamalardan anladığımıza göre değerlendirme çalışmaları halkla ilişkiler faaliyetleriyle gerçekleştirilmek istenen amaçların ne kadarının gerçekleşebileceğinin saptanabilmesi için yapıldığını söyleyebiliriz.

Halkla ilişkiler hedeflerini gerçekleştirebilmek için dört adım olarak adlandırılan - Bilgi Toplama, Planlama, Ön Deneme ve Uygulama, Sonuçların Değerlendirilmesi – süreci bilimsel yöntemlerden yararlanarak uygulamaya çalışmaktadırlar.

C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN VE HALKLA İLİŞKİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu çalışmanın birinci bölümde insan kaynakları tanımı ve amaçları ve halkla ilişkiler tanım ve amacı ikinci bölümün A ve B bölümlerinde insan kaynakları kapsamı ve görev sınırları ve halkla ilişkiler kapsamı ve görev sınırları açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu bölümde organizasyonlarda önemli bir yer tutan her iki işlevin görev sınırları birbirleriyle karşılatırılmaya çalışılıp, benzer ve farklı yönlerinin ortaya çıkarılması için gerekli açıklamalar verilmeye çalışılacaktır.

Teorik bölüm çalışmasında literatürden çıkardığımız benzer ve farklılıklar aşağıdaki gibidir.

Üçüncü bölümde anket metodu kullanılarak uygulamadaki durumu da incelenmiştir.

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi insan kaynağı hem maliyet unsurunu hem de üretkenlik unsurunu içermektedir. Organizasyonlar amaçlarına insanların çabasıyla ulaşabildiği için organizasyonların ne ölçüde üretken ve etkili olabileceği çalışanların verimine bağlıdır. Organizasyonda

çalışan bireylerle ilgilenmek, insan kaynakları işlevinin görevidir.

İnsan kaynakları işlevinin örgütsel etkinliğe katkılarını insan kaynakları yönetiminin şu amaçlarında izlemek mümkündür.⁶⁰

- a) İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak işletmenin verimliliğini arttırmak,
- b) İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- c) İş yaşamının kalitesini arttırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,
- d) İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek.

Ayrıca insan kaynakları planlama süreci diğer işlevlerin çalışmalarını da yönlendirmektedir.

Planlama yapılırken organizasyonun ihtiyaç ve kaynaklarının göz önünde bulundurulması uygun görülmektedir.

Bu çalışmada daha önce bahsedilen planlama kapsamında olan eylemlerin başlıkları planlama işlevinin insan kaynakları yönetimindeki önemini tekrar vurgulamak için verilmektedir.

- İşgören Bulma ve Seçme
- İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi
- İş Analizi Tanımı ve Gelişimi
- Ücretleme
- Kariyer Planlama
- Motivasyon

Bu bilgiler ışığı altında insan kaynakları yönetiminin bir organizasyon içindeki rolünün çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir işyeri ortamının yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli

⁶⁰ Yüksel, a.g.e., s.27.

politikaları ve teknik bilgiyi sağlamasıdır diyebiliriz.

Rekabet ortamı içinde varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler, örgütsel verimliliklerini arttırabilmek için öncelikle daha etkili yönetilmeleri gerektiğinin farkına varmış ve örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan “**Önce İnsan**” felsefesiyle gerçekleştirilebileceğini anlamışlardır.

Birinci bölümde yer alan halkla ilişkiler tanımına baktığımızda tanımda **organizasyonlar; hedef kitleler; karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve işbirliği ile yönetim fonksiyonu** kavramlarıyla karşılaşmaktayız.

Organizasyon kavramı halkla ilişkilerin organizasyonlara ait bir faaliyet olduğunu işaret etmektedir.

Kamu veya özel işletmelerin hepsi birer ayrı organizasyondur. Örneğin okullar, hastaneler, özel şirketler vb.

Halkla ilişkiler organizasyonlar için yapılan planlı iletişim faaliyetlerini içermektedir.

İkinci kavram olan hedef kitleler, organizasyonun başarısında ya da başarısızlığında etkili olan özel veya tüzel kişilerden oluşan topluluklardır. Halkla ilişkiler hedef kitle ve örgüt arasındaki tanıma ve tanınma çalışmalarına gerekli önemi vermelidirler.

Karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve işbirliği kavramlar kümesinde iletişim kelimesi halkla ilişkiler çalışmalarının temel öğelerinden birini oluşturmaktadır.

İletişim dar anlamda, bireyler ve kurumlar arası bilgi, düşünce ve duygu alış verişi olarak tanımlanabilir. temel amaç ortak noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır.⁶¹

Diğer bir deyişle iletişim organizasyon ve toplum arasında tanıtım ve tanınma sürecinin gerçekleşmesini ve iki kesim arasında uzlaşmayı sağlayan bir kanal görevini yapmaktadır.

⁶¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.39.

Şimdiye kadar verilen bilgilere dayanarak halkla ilişkiler bölümünün yerine getirmesi gerekli olan işlevleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Hedef kitleye ilişkin bilgi toplamak,
- Plan ve program hazırlamak,
- Halkla ilişkiler bütçesini hazırlamak,
- İşletme personelini halkla ilişkiler konusunda eğitmek,
- İşletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştırilmasına (oryantasyon) yardımcı olmak,
- Basın bülteni hazırlamak,
- Sponsorluk faaliyetlerini üstlenmek,
- İşletme gezileri ve turlar düzenlemek,
- İşletmenin yıllık raporlarının hazırlanmasına yardımcı olmak ve basmak,
- Krize hazırlık ve krizden korunma çalışmalarının yapılması,
- Özel gün, sergi, toplantı, seminer ve konferanslar düzenlemek,
- Ortaklara şirkete ait bilgi vermek,
- Basında yer alan işletme ile ilgili haber, fotoğraf, yorum ve diğer yazılı dökümanların toplanıp arşivlenmesi,
- Üst yöneticilere halkla ilişkiler politikasını oluşturmak için önerilerde bulunmak.

Bu yapılan açıklamalara göre bir üst yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler, işletme ve onun grupları arasında karşılıklı anlayış, işbirliği, güvenin sağlanması ve örgütsel amaçlarının başarılması amacıyla işletme içindeki ve dışındaki tüm planlı iletişim çabalarını ifade etmektedir. Halkla ilişkiler

yöneticileri, firmanın dış çevresiyle olan iletişiminden sorumlu olduğu kadar, personele iletişim ve ilişkilerden de sorumludur. Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi ile halkla ilişkiler arasında bir bağlantı olduğunu söylemek mümkündür.

Halkla ilişkiler yöneticisi veya bölümü çalıştığı kurumu kamuoyuna ve içinde birlikte çalıştığı elemanlara iyi tanıtım yapmakla ve kurum hakkında aldığı eleştirileri düzeltmekle sorumludur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Araştırma

A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1- Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı adından belirlendiği gibi ülkemizdeki işletmelerde gün geçtikçe günceliği artan İnsan Kaynakları yönetimi ve Halkla İlişkilerin önemini ve işletmelerdeki görevlerini belirtmektir.

Bu amaçla araştırma kapsamına İstanbul'da sanayileşmenin yoğun olduğu Avrupa yakasındaki hizmet sektöründe faaliyette bulunan 9 özel bankanın Genel Müdürlüklerinin İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerine birer adet anket formu bırakılmıştır.

2- Araştırmanın Yöntemi

a) Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Hizmet sektöründe Avrupa yakasında faaliyette bulunan 9 özel bankanın Genel Müdürlüklerine tarafımdan hazırlanmış İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerinin görev sınırlarının belirtilmesini amaçlayan ve bankalardaki bu bölümlerin uygulamalarını görmeye yönelik anket formları verilmiştir.

Anket formu, işletmeyi ve anketi cevaplayacak yönetici hakkında bir tanıtım yazısı ile başlamakta ve iki ana bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun I. Bölümü işletmelerle ilgili genel bilgileri kapsamaktadır.

“İşletmeyle İlgili Bilgiler” başlığı altında işletmenin adı, adresi, telefon numarası, kuruluş yeri ve yılı gibi bilgiler toplanmıştır.

“Anket Formunu Cevaplayan ile İlgili Bilgiler” başlığı altında anketi cevaplayanın adı soyadı, eğitim düzeyi, işletmedeki görevi ve ne kadar süredir o bölümde çalıştığı hakkında sorular sorulmuştur.

II. Bölüm de İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkilerin Görev Sınırlarını

açığa çıkarmaya çalışmak ve iki bölüm arasında karşılaştırma yapabilmek için yirmiüç soru sorulmuştur. Sorulan soruların ondokuz tanesine yöneticinin sorumlu olduğu ilgili bölümle olan kısımlarını “X” işareti yardımıyla işaretlemesi ve kalan “Diğer (Lütfen Belirtiniz)” bölümündeki dört soruyu kendi bölümlerindeki uygulamalara göre cevaplamaları istenmiştir.

b) Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamına Avrupa yakasında hizmet sektöründe faaliyette bulunan 9 özel bankanın Genel Müdürlükleri alınmıştır. Banka isimleri internet aracılığı* ile alınıp, seçilen dokuz bankanın Genel Müdürlüklerine gidilip İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerine anket formu bırakılmıştır.

Cevaplanan anket formları yöneticiler tarafından faksla tarafıma iletilmiştir. Yöneticiler çok yoğun olduklarını belirterek yüzyüze görüşmeyi kabul etmemişlerdir. Hatta anket formlarını cevapladıkları zamana rastgelen telefon görüşmeleri esnasında birkaç kişinin bir arada toplanıp anket formlarını cevapladıkları sezinlenmiştir. Telefonla “anket formunu cevaplayıp gönderecek misiniz” diye sorulduğunda “Şimdi cevaplıyoruz, bir soru daha kaldı” gibi cevaplar alınması anket formunun her bölümde birkaç kişinin toplanarak cevap verildiği fikrine varılmasına neden olmuştur.

Verilerin toplanmasında bankaların sık sık telefonla aranıp, Yüksek Lisans Tezi çalışması için bu anket formlarının cevaplanıp geri gönderilmesinin öneminin defalarca vurgulanması verilerin toplanması açısından kolaylık sağlamıştır.

c) Araştırmada Kullanılan Matematik ve İstatistiksel Yöntemler

$$\bar{\chi} = \frac{\sum_{i=1}^n \chi^i}{n} \quad \text{formülüyle hesaplanmıştır.}$$

* <http://www.marun.edu.tr/linker/diğer/bankalar.htm>

B. ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN BANKALARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1- İşletme ile İlgili Bilgiler

Anket formuna cevap veren işletmelerle ilgili bilgiler Tablo 1’de görüldüğü gibidir:

Tablo 1: Araştırma Kapsamına Giren Bankaların Kuruluş Yeri Kuruluş Yılı ve Ankete Cevap Verip Vermediği

Bankanın Adı	Kuruluş Yeri	Kuruluş Yılı	Ankete Cevap Verip Vermediği	
			İnsan Kaynakları	Halkla İlişkiler
Koçbank A.Ş.	İstanbul	1993	Verdi	Verdi
Garanti Bankası	Ankara	1946	Verdi	Verdi
Kentbank A.Ş.	İstanbul	1992	Verdi	Verdi
Pamukbank T.A.Ş.	Adana	1955	Verdi	Verdi
Tekstil Bank A.Ş.	İstanbul	1986	Vermedi	Verdi
Akbank T.A.Ş.*	Adana	1948	Vermedi	Verdi
Yapı Kredi Bankası**	-	-	Vermedi	Vermedi
Finans Bank***	-	-	Vermedi	Vermedi
Egebank A.Ş.	İzmir	1928	Vermedi	Verdi

* İnsan kaynakları bölümü anket metodunu politikalarına aykırı buldukları için cevaplamadıklarını söylediler.

** Asla anket kabul etmediklerini söylediler.

*** Asla anket kabul etmediklerini i söylediler

Tablo 1’de görüldüğü gibi 9 özel bankanın Genel Müdürlüklerinin İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerine bırakılan anket formlarından 3 bankanın İstanbul’da 1 bankanın Ankara’da, 2 bankanın Adana’da ve 1 bankanın da İzmir’de kurulduğunu görmekteyiz.

Bütün bu bankaların kuruluş yılları 1900'lü yıllara denk gelmektedir. Tablo 1'e baktığımız zaman bunların arasında en eski kurulan bankanın 1928 tarihine Egebank, en yeni kurulan bankanın da 1993 tarihine Koçbank olduğunu görüyoruz.

Bu bankaların arasından Tablo 1'den görüldüğü gibi yalnız 4 bankanın hem İnsan Kaynakları hem de Halkla İlişkiler bölümlerinin ankete cevap verdiği anlaşılmaktadır. Diğer 5 bankanın 3'ünün Halkla İlişkiler bölümleri tarafından cevaplandığını görmekteyiz. Akbank İnsan Kaynakları Bölümü Yöneticisi politikalarına aykırı olduğu için hiçbir anketi cevaplamadıklarını söylediler.

Aynı şekilde Yapı Kredi Bankası ve Finans Bank'ta anket cevaplamanın politikalarına aykırı olduklarını söylediler.

2- Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

Araştırma kapsamına alınan bankalardaki İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerinde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyleri Tablo 2'de görüldüğü gibidir:

Tablo 2: Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	İnsan Kaynakları	Halkla İlişkiler	Genel Toplam
İlkokul	-	-	-
Orta-Lise	-	-	-
Yüksek Okul	1	5*	6
Lisansüstü	4	-	4
GENEL TOPLAM	4	6	10

***Biri halen yüksek okulda okumaktadır.**

Tablo 2'den araştırma kapsamına giren bankalardaki anket formunu cevaplayan yöneticilerin 1'inin halen yüksek okul öğrencisi olduğu, 5'inin yüksek okul mezunu olduğu ve diğer 4'ünün de Lisansüstü mezunu oldukları anlaşılmaktadır.

3- Anketi Cevaplayan Yöneticilerin İşletmede Çalışma Süreleri

Aşağıda Tablo 3'te anket formunu cevaplayan yöneticilerin ne kadar süredir bu görevde çalıştıkları gösterilmiştir.

Tablo 3: Anket Formunu Cevaplayan Yöneticilerin Ne Kadar Süredir Bu Görevde Çalıştıkları

Çalışma Süreleri	İnsan Kaynakları	Halkla İlişkiler	Genel Toplam
0-5 Yıl	3	3	6
5-10 yıl	2	-	2
10-15 yıl	-	1	1
15 Yıl Üstü	-	1	1

Tablo 3'den anlaşıldığı gibi yöneticilerin 6'sının 0-5 yıldır, 2'sinin 5-10 yıldır, 1 yöneticinin 10-15 yıldır ve diğer 1'inin de 15 yıl ve üstü olarak aynı görevde çalışmakta oldukları saptanmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN GÖREV SINIRLARI AÇISINDAN BULGULARI

1- Anket Formunun Görev Sınırları Açısından Cevaplanan Bölümlerin Dökümü

Araştırma kapsamına alınan bankaların İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerinin görev sınırları açısından ilk 19 sorunun cevaplanan bölümleri aşağıda Tablo 4'te görüldüğü gibidir:

Tablo 4: Anket Formunun Görev Sınırları Açısından Cevaplanan Bölümlerin Dökümü

Görev Sınırları	İnsan Kaynakları	Halkla İlişkiler	Her İkisinde Görevi
1) Hedef Kitle Hakkında Bilgi Toplama	1	6	1
2) İşgören Bulma ve Seçme	4	-	1
3) İşgören Seçimi İçin Sınav Düzenlenmesi*	4	-	-
4) Hedef Kitleye Ulaşmak İçin İletişim Araçlarını Belirleme	-	6	2
5) İşgörenin Sağlık ve Güvenliğinin Korunması	4	-	-
6) Organizasyonu Tanıtma**	1	3	4
7) İşgörenin Eğitimi Ve Gelişimi***	3	-	1
8) Basın Bülteni Hazırlamak	-	7	-
9) İş Analiz Çalışması Yapılması****	3	1	2
10) İşletmeye Yeni Alınan İşgörenin İşe ve İşletmeye Alıştırılması (Oryantasyon)*****	3	-	2
11) Haberleşme Araçları İle İlişkiler Kurarak Haberlerin Koordinasyonunun Sağlanması	-	6	-
12) Ücretleme	4	-	-
13) Sergiler Düzenlemek	-	6	-
14) Kariyer Planlama	4	-	-
15) Fuarlar Organize Etmek*****	-	7	1
16) Motivasyon	3	1	5
17) İşçi-İşveren İlişkilerinde Hukuki Sorunları Çözmek	4	-	-
18) İş Tanımlarının Hazırlanması*****	3	-	3
19) Krize Hazırlık Ve Krizden Korunma Çalışmalarının Yapılması	1	2	2

Bir bankanın İnsan Kaynakları Bölümü tarafından anket formundaki 3,6,7,9,10 ve 18 numaralı soruları kendi işletmesinde uygulanmakta olan duruma göre açıklanmıştır. Tablo 4'te bu sorulara “*” işareti konularak aşağıda da açıklanmaları verilmiştir.

* İnsan Kaynakları ve Eğitimi Bölümü

** Organizasyon Bölümü

- *** Eğitim Bölümü
 **** Organizasyon Bölümü
 ***** Eğitim Bölümü
 ***** Bir İşletme 'Amaca Bağlı' ifadesini kullanarak her ikisinin de görevi olabileceğini belirtmiştir.
 ***** Organizasyon Bölümü

Anket formunun 20, 21, 22 ve 23 numaralı sorularına - Diğer (Lütfen Belirtiniz) - değişik cevaplar gelmiştir.

Aşağıda Tablo 5'te sadece 1 bankanın İnsan Kaynakları bölümü tarafından işletmedeki uygulamalarına göre cevaplanan 20, 21 ve 22 numaralı sorularının yanıtlarını görmekteyiz.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Bölümü Tarafından Diğer (Lütfen Belirtiniz) Sorularına Verilen Cevaplar

Diğer (Lütfen Belirtiniz)
20) Performans Yönetimi
21) Yeterliliklerin Geliştirilmesi
22) Danışmanlık
23) -

Aynı şekilde, anket formunun 20, 21, 22 ve 23 numaralı soruları - Diğer (Lütfen Belirtiniz) - iki bankanın Halkla İlişkiler bölümleri tarafından işletmedeki uygulamalarına göre cevaplanmıştır. Soruların cevapları aşağıda Tablo 6'da görüldüğü gibidir.

Tablo 6: Halkla İlişkiler Bölümleri Tarafından Cevaplanan Diğer (Lütfen Belirtiniz) Sorularının Cevapları

Diğer (Lütfen Belirtiniz)	
BANKA I	BANKA II
20) Reklam Kampanyaları Hazırlanması	20) Tanıtım Açısından Stratejilerin Belirlenmesi
21) PR Projeleri Oluşturulması	21) Kültür Sanat Etkinliklerinin Düzenlenmesi
22) Kampanyalar İçin Pre Ve Post Test Araştırmaları Yapılması	22) Basınla İlişkiler
23) Şirketi Dışarıda Temsil Edecek Her türlü Baskılı Malzemenin Hazırlanması	23) "Database"nin Oluşturulması
24) İç İletişim Dergisinin Çıkarılması	24) Sponsorluklar
25) Kıyafet Yönetmeliğinin Kontrolü*	-

*25 numaralı soru BANKA I tarafından konmuştur.

2- Görev Sınırlarının Döküme Göre Yorumu

Araştırma kapsamına alınan İstanbul'da Avrupa yakasında faaliyette bulunan 9 özel bankanın Genel Müdürlüklerinin İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerinin yöneticileri tarafından anket formunu cevaplamayı kabul eden işletmelerin bu bölümlerle ilgili görev sınırları Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da dökümleri yapılan bulgulara göre yorumlanmaya çalışılacaktır.

Aşağıda Tablo 4'teki bulgulara göre yapılan yorumlar verilmektedir.

Anket formunun 1 numaralı sorusu olan "Hedef Kitle Hakkında Bilgi Toplama"nın ağırlıklı olarak Halkla İlişkiler bölümünün görevi olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın teorik bilgiler kısmında Hedef Kitle Hakkında Bilgi Toplama'nın Halkla İlişkiler bölümüne ait bir görev olarak belirtmişti. Buna rağmen bu sorunun İnsan Kaynakları bölümü tarafından ve ayrıca herkesinin de görevi olarak belirtilen 1'er adet olumlu cevapla yanıtladığını görmekteyiz.

Bu bulgulara göre esasen Halkla İlişkiler bölümüne ait olan bu göreve İnsan Kaynakları bölümünün çok az da olsa karıştığı görülmektedir.

“İşgören Bulma ve Seçme” sorusu İnsan Kaynakları bölümünün esas görevi olarak gözükmekle birlikte, anket formundaki her ikisinin de görevidir bölümüne 1 olumlu yanıt verilmiştir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde İşgören Bulma ve Seçme’nin İnsan Kaynakları bölümünün görevi olduğu belirtilmiştir.

Anket formunun 3’üncü sorusu olan “İşgören Seçimi İçin Sınav Düzenlenmesi” ile ilgili soru İnsan Kaynakları bölümünün görevi olarak gözükmekle birlikte bir işletmenin bu görevi İnsan Kaynakları ve Eğitim Bölümü ile birlikte yapmakta olduğunu görüyoruz. Sonuç olarak aynen literatür de bahsettiğimiz gibi bu görevin tamamen İnsan Kaynakları bölümüne ait olduğunu söyleyebiliriz.

“Hedef Kitleye Ulaşmak İçin İletişim Araçlarını Belirleme” sorusu Halkla İlişkiler bölümü tarafından ağırlıklı olarak yanıtlanırken, her ikisinin de görevidir bölümünde 2 olumlu cevap görmekteyiz. Burada yine İnsan Kaynakları bölümünün az da olsa Halkla İlişkiler bölümüne ait bir göreve karıştığını anlamaktayız.

“İşgörenin Sağlık ve Güvenliğinin Korunması” sorusu tamamen İnsan Kaynakları bölümünün görevi olarak gözükmektedir. Buna göre uygulama alanında da bu görev aynen literatürde bahsedildiği gibi İnsan Kaynakları bölümünün görevidir.

Anket formunun 6’ıncı sorusu olan “Organizasyonu Tanıtma” her ikisinin de görevidir bölümünde ağırlıklı olarak cevaplanmıştır. Ayrıca bir işletme kendi uygulamalarına göre bu görevin Organizasyon Bölümü tarafından yapıldığını belirtmiştir. Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları bölümlerinin verdiği cevapları karşılaştırdığımızda bu görev Halkla İlişkiler bölümünde ağırlıklı olarak gözükmektedir.

Daha önceki bölümlerde verdiğimiz bilgiler ışığı altında Halkla İlişkiler bölümüne organizasyonu tanıtma açısından daha fazla görev düşmektedir. İnsan Kaynaklarının organizasyonu tanıtma uğraşı işgören açığını dış

kaynaklardan daha kolay sağlayabilmek amacıyla yapılmaktadır.

“İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi” genel olarak bakıldığında İnsan Kaynakları bölümünün görevi olarak gözükmektedir. Her ikisinin de görevidir bölümünde 1 olumlu cevapla karşılaşmaktayız. Literatür ve teorik bilgilere dayanarak bu görevin İnsan Kaynakları bölümüne ait olduğu daha önce belirtilmiştir. Tekrar kendi işletmesindeki uygulamaya göre bir İnsan Kaynakları yöneticisi bu soruyu Eğitim Bölümünün görevi olarak cevaplamıştır.

Bu tip farklı bir cevapla üçüncü defadır karşılaşmaktayız, bu da bize bazı işletmelerde bölümlerin farklı alt bölümlere ayrıldığı izlenimini vermektedir.

8 numaralı soru olan “Basın Bülteni Hazırlamak” tamamen Halkla İlişkilerin görevi olarak gözükmektedir. Aynen bizim çalışmamızda da bu görev tamamıyla Halkla İlişkiler bölümüne ait olarak anlatılmıştır.

“İş Analiz Çalışması Yapılması” sorusu İnsan Kaynakları bölümü tarafından daha fazla olumlu yanıt almıştır. Bu soruya Halkla İlişkiler bölümü tarafından 1 adet, her ikisinin de görevi bölümüne 2 adet olumlu cevap verilmiştir. Bir insan kaynakları yöneticisi de kendi işletmesindeki uygulamada bu görevi Organizasyon Bölümü’nün yaptığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre literatürde İnsan Kaynaklarının görevi içinde yer aldığını gördüğümüz İş Analiz Çalışması yapılması görevinin Halkla İlişkiler bölümü tarafından da az da olsa ilgi alanına girdiğini görüyoruz. Buradan Halkla İlişkiler bölümünün İnsan Kaynakları bölümünün görevine doğru bir eğilim göstermekte olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Anket formunun 10’uncu sorusu olan “İşletmeye Yeni Alınan İşgörenin İşe ve İşletmeye Ağıştırılması (Oryantasyon)” hakkında İnsan Kaynakları bölümü tarafından 3 adet, her ikisinin de görevi başlığı altındaki bölüm için ise 2 adet olumlu yanıt görülmektedir. Bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde oryantasyonun hem Halkla İlişkiler hem de İnsan Kaynakları bölümünün görevleri olduğu açıklanmıştır Burada her iki bölümünde uygulama alanında da aynı görevi üstlendiği sonucuna varmaktayız.

“Haberleşme Araçları ile İlişkiler Kurarak Haberlerin Kooridnasyonunun Sağlanması” hakkında sorulan soru tamamen Halkla

İlişkiler bölümü tarafından cevaplanmıştır. Buna göre bizim daha önce bu görevle ilgili verdiğimiz bilgi ile işletmelerdeki uygulanma durumu arasında bir denklik olduğu farkedilmektedir.

“Ücretleme” hakkında sorulan 12 numaralı soru yalnız İnsan Kaynakları Bölümü tarafından cevaplanmıştır. Bu sorunun cevabının da literatürden çıkardığımız gibi uygulama alanındaki sonuçla eşit olduğu anlaşılmaktadır.

13’üncü soru “Sergiler-Düzenlemek” ile ilgili olan soruya aldığımız yanıt bu görevin tamamen Halkla İlişkiler bölümüne ait olduğunu göstermektedir. Yine burada literatürden çıkardığımız sonuçla uygulama alanından çıkan sonuç eşit ağırlıktadır.

“Kariyer Planlama” ile ilgili soru yalnız İnsan Kaynakları bölümünün görevi olarak gözükmektedir. Bu da literatürden elde edilen bilgiler ile uygulama alanından çıkan sonuca eşittir.

Anket formunun 15 numaralı sorusu olan “Fuarlar Organize Etmek” aynen literatür ve teorik çalışmalarımızda olduğu gibi uygulama alanında da Halkla İlişkiler bölümünün görev sınırları içindedir. Sadece bir işletme “Amaca Bağlı” ifadesini kullanarak her ikisinin de görevi olabileceğini belirtmiştir. Buna göre İnsan Kaynakları bölümünün de çok sık olmamakla birlikte amacına bağlı olarak kendi çapında fuarlar organize etme görevini yapmakta olduğunu anlıyoruz.

“Motivasyon”la ilgili sorumuza yoğun olarak aldığımız cevap her ikisinin de görevi olarak belirtilip bununla birlikte İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerindeki yanıtlara baktığımızda bu görevin İnsan Kaynakları bölümünden 3 adet olumlu yanıt aldığını görmekteyiz.

Bizim daha önceki çalışmalarımızla kıyasladığımızda **motivasyon**’un İnsan Kaynakları bölümünün görev sınırları içinde olduğunu görmekteyiz. Fakat anket formunun sonuçlarına göre işletmelerdeki uygulama alanların da her ikisini de görevi (5 adet olumlu yanıtla) olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

“İşçi-İşveren İlişkilerinde Hukuki Sorunları Çözmek” ile ilgili 17 numaralı soruya gelen yanıt bu görevin İnsan Kaynakları bölümüne ait

olduğunu göstermektedir. Bizim çalışmamızın ikinci bölümünde de bu görev İnsan Kaynakları bölümünün görev sınırları içinde açıklanmıştır. Yine burada literatürden elde edilen sonuçla uygulama alanındaki sonuç aynıdır.

Anket formunun 18'inci sorusu olan "İş Tanımlarının Hazırlanması" hakkında verilen cevaplar literatür ve teorik bilgilerden elde edilen bilgilerle farklılık göstermektedir. Bu görev İnsan Kaynakları bölümüne ait bir görev olarak belirtildiği halde araştırma bulgularına baktığımızda uygulama alanında hem İnsan Kaynakları bölümünün hem de her ikisinin de görevidir başlıklı bölüm eşit ağırlıkta cevap almıştır.

Burada İnsan Kaynakları bölümünün görevinin Halkla İlişkiler bölümünün de ilgi alanına girerek bu görevi üstlendiği farkedilmektedir. Ayrıca bu soruya bir yönetici tarafından kendi işletmesindeki uygulamaya göre bu görevin, Organizasyon Bölümüne ait olduğu belirtilmiştir.

"Kirez Hazırlık ve Krizden Korunma Çalışmaları Yapılması" ile ilgili son kapalı-uçlu sorunun yanıtı literatür bölümünde verilen açıklamayla karşılaştırıldığında farklı yorumlar göze çarpmaktadır. Literatür de yalnız Halkla İlişkilerin görevi olarak açıklanan bu eylem anket formunda İnsan Kaynakları bölümünün görevi olarak 1, Halkla İlişkilerin görevi olarak 2, Her İkisinin de Görevi olduğun açıklayan 2 adet olumlu cevap almıştır. Bu bulgulara göre Halkla İlişkiler bölümüne ait olan bu göreve İnsan Kaynakları bölümü tarafından da görev sınırları kapsamına alındığını anlamaktayız.

Tablo 5'te İnsan Kaynakları bölümü tarafından açık-uçlu soru tipi olan Diğer Lütfen Belirtiniz) sorularına verilen cevapların yorumu aşağıdaki gibidir:

Performans Yönetimi, Yeterliliklerin Geliştirilmesi ve Danışmanlık görevlerinin İnsan Kaynakları bölümü tarafından yerine getirildiği anlaşılmaktadır.

Performans Yönetimi ve Yeterliliklerin Geliştirilmesi görevlerinin İnsan Kaynakları bölümüne ait olduğu bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde açıklanmıştır.

Danışmanlık adı altında insan Kaynakları bölümüne ait bir görevden de

bahsedilmiştir. Yönetici bu ifadeyi daha açık bir şekilde belirtmediği için bu cevabı literatür bölümünde İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi arasındaki farklar açıklanırken “İnsan Kaynakları yönetiminin kendi işlevlerini yerine getirirken diğer taraftan da örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yaparak tüm yöneticilerin bir insan kaynakları yöneticisi gibi davranmalarını sağlamaya çalışmaktır” ifadesiyle eşleştirilmiştir.

Tablo 6’da iki işletmenin Halkla İlişkiler bölümleri tarafından cevaplanan açık-uçlu soru tipi olan Diğer (Lütfen belirtiniz) sorularına verilen cevapların yorumu aşağıdaki gibidir:

BANKA I BAŞLIĞI ALTINDAKİ CEVAPLARIN YORUMU

- Reklam kampanyaları hazırlanması,
- PR projeleri oluşturulması,
- Kampanyalar için pre ve post test araştırmaları yapılması,
- Şirketi dışarıda temsil edecek her türlü baskılı malzemenin hazırlanması,
- İç iletişim dergisinin çıkarılması,
- Kıyafet yönetmeliğinin kontrolü

Bu yukarıda yazılı olan görevlerin bir işletmede Halkla İlişkiler bölümü tarafından yerine getirildiğini görmekteyiz.

Bu çalışmanın Halkla İlişkiler bölümlerine ait teorik bilgi veren kısımlarında Halkla İlişkiler (PR) projeleri oluşturulması, iç iletişim (bizim çalışmamızda ‘bülten yayınlamak’ olarak geçen) dergisinin çıkarılmasının Halkla İlişkiler bölümünün görev sınırları içinde olduğu belirtilmiştir. Yukarıda sıralı olarak yazılı verilere genel olarak bakılıp, teorik bilgi kısmıyla karşılaştırıldığında bu görevlerin tamamen Halkla İlişkiler bölümüne ait olduğunu görmekteyiz. Bu bölümde aldığımız yanıtlara göre İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler işlevlerinin görev sınırları arasında bir iç içe geçmiş durumun söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

BANKA II BAŞLIĞI ALTINDAKİ CEVAPLARIN YORUMU

- Tanıtım açısından stratejilerin belirlenmesi,
- Kültür ve sanat etkinliklerinin düzenlenmesi,
- Basınla ilişkiler,
- Database'in (Veri tabanının) oluşturulması,
- Sponsorluklar

Yukarıda sıralı olarak gördüğümüz görevlerin Halkla İlişkiler bölümü tarafından uygulanma alanında olduğu belirtilmiştir. Tanıtım açısından stratejilerin belirlenmesi ile ilgili bilgi bu çalışmanın Halkla İlişkiler bölümünün görev sınırlarını açıklayan bölümde “Bilgi Toplama” başlığı altında verilmiştir. Ayrıca bu çalışmada sponsorluklardan, basın bülteni hazırlamak – bu da basınla ilişkilere girmektedir –, kültür ve sanat etkinliklerinin düzenlenmesi görevi de bizim çalışmamızda özel gün, sergi, toplantı, seminer ve konferanslar düzenlemek olarak bahsedilmiştir.

Bu bilgilere dayanarak çalışmanın literatür bölümü ve uygulama alanında aynı görevleri içerdiği anlaşılmaktadır. Bunların dışında bu işletmede Halkla İlişkiler bölümünde Database'in (Veri tabanının) oluşturulması görevinin yapıldığı belirtilmiştir.

SONUÇ

Üç bölümden meydana gelen bu çalışmada İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler işlevlerinin amaçları, kapsamaları, görev sınırları açıklanmış ve işletmelerde uygulama alanındaki görev sınırlarını görmek üzere anket metodu uygulayarak yapılan bir araştırmanın bulgularını içermektedir.

Çalışmanın adından anlaşıldığı gibi son yıllarda organizasyonlarda önemli yer tutan İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler bölümlerinin görev sınırları arasındaki farklı, benzer veya her iki bölüm tarafından birbirinle iç içe geçmiş görev sınırlarını ortaya çıkarabilmek için hazırlanan bu çalışmanın ‘Araştırma’ bölümü olan üçüncü bölüm her iki bölümün uygulama alanındaki görev sınırları arasında bir karşılaştırma yapılmasına olanak sağladığı için önemli bir yer tutmaktadır.

İşletmelerden aldığımız verileri değerlendirirken bazı görevlerin her iki bölüm tarafından üstlenildiği göze çarpmaktadır. Örneğin; “Hedef Kitle Hakkında Bilgi Toplamak” ile ilgili soru her ikisinin de görevi ve İnsan Kaynakları Bölümünün de görevidir gibi 1’er adet olumlu cevap almıştır. Halkla İlişkiler bölümü tarafından daha ağırlıklı cevap almasına rağmen bazı işletmelerde bu görevin İnsan Kaynakları Bölümü tarafından da uygulandığı anlaşılmaktadır.

Burada literatür çalışmamızda da belirttiğimiz gibi esasen Halkla İlişkiler bölümünün görevi olan ‘Hedef Kitle Hakkında Bilgi Toplama’yla ilgili göreve İnsan Kaynakları bölümü tarafından da karışıldığını görmekteyiz. Bunun sonucu olarak bu görevde bir iç içe geçme durumu söz konusudur.

İşletmelerde uygulama alanında iç içe geçmiş durumda olan görevler yorumlanırken alınan veriler teorik bölüm çalışmasındaki literatürden çıkarılan sonuçlarla karşılaştırılarak yorumlanmaktadır.

Buna göre;

– İşgören Bulma ve Seçme Görevi İnsan Kaynakları bölümünün görevi olmakla birlikte anket formunda her ikisinin de görevidir bölümüne 1

adet olumlu cevap gelmesi yine bir işletmede bu görevin iki bölümle iç içe girmiş olduğunu göstermektedir.

– Hedef Kitleye Ulaşmak İçin İletişim Araçlarını Belirleme Görevi Halkla İlişkiler bölümüne ait bir görev olarak çok fazla olumlu cevap olmasına rağmen 2 işletme tarafından anket formunun her ikisinin de görevidir bölümünde 2 olumlu yanıtla karşılaşmaktayız. Burada da Halkla İlişkiler bölümüne ait olan bir göreve İnsan Kaynakları bölümünde bu görevle ilgilenerek bir iç içe geçme durumunun ortaya çıktığını farketmekteyiz.

– Organizasyonu Tanıtma sorusuna anket formundan verilen cevaplar da her ikisinde görevidir bölümü yoğun bir şekilde yanıt almıştır. Çalışmamızın literatür bölümünde bu görevin ağırlıklı olarak Halkla İlişkiler bölümünün görevi olduğu belirtilmiştir. İnsan Kaynakları bölümünün de bu görevi işgören bulma durumuna yardımcı olması amacıyla üstlendiğini bahsetmiştik. Bu verileri, bölümler amaçlarına uygun düşen durumlarda gerektiği zaman bir başka bölüme ait olan görevi üstlenmekte olarak yorumlayabiliriz.

– İşgören Eğitimi ve Gelişimi İnsan Kaynakları bölümünden ağırlıklı olarak olumlu yanıt olmasına rağmen 1 adet her ikisinin de görevi olarak belirtilen bir yanıtla karşılaşmaktayız. Buna göre araştırma yapılan işletmeler arasında 1 işletmenin İnsan Kaynaklarının görev sınırları içinde olan bir göreve Halkla İlişkiler bölümü tarafından ilgi alanına girdiğini görmekteyiz. Burada tekrar görev sınırları arasında bir karışıklıkla karşılaşmaktayız.

– İş Analiz Çalışması Yapılması sorusu da İnsan Kaynakları bölümü tarafından çok fazla yanıt olmakla birlikte 1 adet Halkla İlişkiler bölümü tarafından, 2 adet de her ikisinin de görevidir bölümünde olumlu yanıtlarla karşılaşmaktayız. Literatürden çıkardığımız bilgilere göre tamamen İnsan Kaynakları bölümünün görev sınırları içinde olan bu işin bazı işletmelerde Halkla İlişkiler bölümü tarafından da üstlenildiği anlaşılmaktadır. Yine burada görev sınırları açısından bir karmaşa durum ortaya çıkmaktadır.

– İşletmeye Yeni Alınan İşgörenin İşe ve İşletmeye Alıştırılması (Oryantasyon)sorusu aynen literatürde de belirttiğimiz gibi hem Halkla İlişkiler hem de İnsan Kaynakları bölümleri tarafından uygulanmaktadır. Bunu da iki bölümün benzer görevleri olarak yorumlayabiliriz.

– Fuarlar Organize Etmek sorusu da aynen literatürdeki bilgilere göre Halkla İlişkiler bölümü tarafından yanıtlanırken, bir işletmenin İnsan Kaynakları

bölümü tarafından ‘amaca bağlı’ ifadesi kullanılmıştır. Buna göre bu görevin İnsan Kaynakları bölümü tarafından çok sık olmamakla birlikte uygulanabilirliği vardır şeklinde yorumlayabiliriz. İşletme yöneticisi ‘amaca bağlı’ ifadesini kullandığı için burada bu görevin iki bölüm arasında iç içe geçme durumu yoktur diyebiliriz.

– Motivasyon sorusuna gelen cevapları literatürden çıkarılan bilgilerle karşılaştırdığımızda ilginç bir sonuçla karşılaşmaktayız. Literatürde tamamen İnsan Kaynakları bölümüne ait olarak belirtilen bu görevin anket formu sonuçlarında ağırlıklı olarak her ikisinin de görevidir sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre, literatürde İnsan Kaynakları bölümüne ait olarak belirtilen bu görevi uygulama alanında her iki bölüm tarafından üstlenilmektedir şeklinde yorumlayabiliriz. Burada literatür bilgileri ile uygulama alanında bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

– İş Tanımlarının Hazırlanması sorusuna gelen cevaplarda da literatürden çıkarılan bilgilere göre farklılık gözükmemektedir. Bu görev literatürde İnsan Kaynakları bölümüne ait bir görev olarak yer alırken, uygulama alanında hem Halkla İlişkiler bölümünün hem de her ikisinin de görevidir bölümü eşit ağırlıkta olumlu yanıt almıştır. Buna göre bu görevin uygulama alanında literatürde verilen bilgilerden daha farklı boyutlarda olduğunu anlamaktayız. Literatürden çıkardığımız bilgilerle karşılaştırdığımızda bu göreve Halkla İlişkiler bölümü tarafından karşılanmaktadır denebilir.

– Krize Hazırlık ve Krizden Korunma Çalışmaları yapılması literatüre göre Halkla İlişkiler bölümünün görevi gözükmeyle birlikte araştırma sonuçlarına göre uygulama alanında İnsan Kaynakları bölümü ve her ikisinin de görevidir bölümünde olumlu yanıtlarla karşılaşmaktayız. Buna göre, görev sınırları açısından yine bir iç içe geçme durumunla karşılaşmaktayız.

Yukarıda araştırma sonuçları neticesinde işletmelerde uygulama alanında her iki bölüm tarafından iç içe geçmiş durumda olan görevler hakkında bilgiler verilip yorumlanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca bir işletmenin İnsan Kaynakları bölümü yöneticisi tarafından “İşgören Seçimi İçin Sınav Düzenlenmesi”nin İnsan Kaynakları ve Eğitim Bölümü tarafından, Organizasyonu Tanıtma sorusuna Organizasyon Bölümü

tarafından, “İş Görenin Eğitimi ve Gelişimi”ne Eğitim Bölümü tarafından, “İş Analiz Çalışması Yapılması”na Organizasyon Bölümü tarafından, “Oryantasyonla”la ilgili soruya Eğitim Bölümü tarafından, “İş Tanımlarının Hazırlanması” sorusuna Organizasyon Bölümü tarafından yapılmakta olduğunu belirtmiştir. Buna göre bu işletmede İnsan Kaynakları bölümünün alt bölümlere ayrılarak görev dağılımı yaptığı fikrine varmaktayız.

Bütün olarak yukarıda verilen bu bilgilere göre son yıllarda gitgide büyüyen ve karmaşık bir yapıya sahip olan organizasyonlar bölümlerin görev politikalarını belli sınırlar içerisinde veya bölümler içinde alt yapılara ayırarak her görevin kendi uzmanları tarafından yapılmasına olanak sağlamasının küreselleşme trendinde olan dünyanın içinde varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin daha başarılı olmaları ve büyümelerine yardımcı olmak için bir altyapı oluşturarak tepe yönetiminin de katkısıyla görev politikalarını kesin sınırlar içine almalarının faydalı olabileceği şeklinde sonuçlandırabiliriz.

KAYNAKLAR

Aldemir Ceyhan - Alpay Ataol ve Gönül Budak: **Peronel Yönetimi**, Barış Yay.Fak.Kitabevi, İzmir, 1998.

Artan Sinan: **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., No:239, 1981.

Artan Sinan: “**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler**”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Yıl:1/Sayı:4, İstanbul, Şubat ‘97.

Budak Gönül - Gülay Budak: **Halkla İlişkiler - Davranışsal Bir Yaklaşım**, 2.b., İzmir, 1998.

Büyük Larousse, Sözlük ve Ansiklopedisi: Milliyet gazetecilik, Cilt IX, İstanbul, 1986.

Cushway Barry: **Human Resource Management**, Clays Ltd., Stlves plc. England, 1994.

Efil İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniv. G.Vakfi, Yay. No.80, 4.b., Bursa, 1996.

<http://www.marun.edu.tr/linker/diger/bankalar-htm>.

Kaynak Tuğray: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım, Yay.,No:235, 2.b., İstanbul, 1995.

Kaynak Tuğray ve diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fak. Yay. No:276, İstanbul, 1998.

Meydan Larousse, Meydan Yayınevi, Cilt V, İstanbul, 1971.

Mucuk İsmet: **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, Yay. No:32, 5.b., İstanbul, 1993.

Mucuk İsmet: **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, Yay. No:86, 8.b., İstanbul, 1997.

Oktaý Mahmut: **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, Der Yayınları, Yay.No:182, İstanbul, 1996.

Onal Güngör: **Halkla İlişkiler**, Türkmen Kitabevi, Yay. No: 79, İstanbul, 1997.

Palmer Margaret-Kenneth T.Winters: **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1.b., İstanbul, 1993.

Peltekoğlu Balta Filiz: **Halkla İlişkiler Nedir?** Beta Yay., Yay.No: 753, 1.b., İstanbul, 1998.

Sabuncuoğlu Zeyyat: **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 8.b., Bursa, 1997.

Sabuncuoğlu Zeyyat: **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, 4.b., Bursa, 1998.

Seçim Hikmet ve diğerleri: **Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniv. Yayınları, Yay. No:9, 4.b., Eskişehir, 1998.

Sherman Arthur-George Bahlander ve Scott Snell: **Managing Human Resources**, South-Western College Publishing, 10.b., A.B.D., 1996.

Şimşek Muhittin: **Kalite Yönetimi**, Alfa Basım, M.Ü.Yay.No:584, 2.b., İstanbul, 1998.

Tortop Nuri: **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınları: 18, 7.b., Ankara, 1998.

Tosun Kemal: **İşletme Yönetimi**, Savaş Yay., 6.b., Ankara, 1992.

Uluçam Aydın: **“İnsan Kaynakları Yeni Bir Olgu Değildir, Yeni Olan Örgütlerin ‘İNSAN’a Bakış Açısıdır”**, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetimi Derisi, Yıl:1, Sayı:11, İstanbul, Eylül ‘97.

Yüksel Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.





EKLER

Ek 1. Anket Formu Örneği

Sayın Yönetici,

Elinizdeki anket formu, *Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Canan UZAN* tarafından yürütülen *"İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma"* konulu tez çalışması ile ilgilidir.

Araştırmanın amacı; organizasyonlarda birbirleriyle iç içe geçmiş durumda olan İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin görev sınırlarını belirleyebilmektir.

Anket formunun cevaplandırılmasında göstereceğiniz dikkat ve hassasiyetin sonuçların doğruluk ve geçerlik derecesinin belirlenmesinde çok önemli olduğu gözönünde bulundurulmalıdır.

Göstereceğiniz ilgiden dolayı ve ayırdığınız zamana şimdiden teşekkür eder,

Saygılar sunarız.

Prof. Dr. Güngör ONAL

Canan UZAN

(Tez Danışmanı)

1. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

1. İşletme İle İlgili Bilgiler:	
1.1. İşletmenin Adı : Adresi : Telefon Numarası :	
1.2. Kuruluş Yeri ve Yılı:	
2. Anket Formunu Cevaplayan İle İlgili Bilgiler:	
2.1. Adınız ve Soyadınız:	
2.2. Eğitim Düzeyiniz :	2.2.1. İlkokul () 2.2.2. Orta-Lise () 2.2.3. Yüksek Okul () Bölümü: 2.2.4. Lisans Üstü () Bölümü:
2.3. İşletmedeki Göreviniz:	2.3.1. İnsan Kaynağı Müdürü/Şefi () 2.3.2. Halkla İlişkiler Müdürü/Şefi ()
2.4. Ne Kadar Süredir Bu Bölümde Çalışıyorsunuz?	2.4.1. 0-5 Yıl () 2.4.2. 5-10 Yıl () 2.4.3. 10-15 Yıl () 2.4.4. 15 Yıl Üstü ()

II. BÖLÜM: GÖREV SINIRLARI

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri "*İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları*" açısından inceleyiniz. Sizin işletmenizdeki yöneticisi olduğunuz bölümde uygulamalarınızın hangi işlevlerle ilişkili olduğunu "X" işareti yardımıyla işaretleyiniz.

GÖREV SINIRLARI	İnsan Kaynaklarının Görevi	Halkla ilişkilerin Görevi	Her ikisinin de Görevi
1. Hedef Kitle Hakkında Bilgi Toplama			
2. İşgören Bulma ve Seçme			
3. İşgören Seçimi için Sınav Düzenlenmesi			
4. Hedef Kitleye Ulaşmak için İletişim Araçlarını Belirleme			
5. İşgörenin Sağlık ve Güvenliğinin Korunması			
6. Organizasyonu Tanıtma			
7. İşgörenin Eğitimi ve Gelişimi			
8. Basın Bülteni Hazırlamak			
9. İş Analizi Çalışması Yapılması			
10. İşletmeye Yeni Alınan İşgörenin İşe ve İşletmeye Alıştırılması (Oryantasyon)			

GÖREV SINIRLARI	İnsan Kaynaklarının Görevi	Halkla İlişkilerin Görevi	Her İkisinin de Görevi
11. Haberleşme Araçları İle İlişkiler Kurarak Haberlerin Koordinasyonun Sağlanması			
12. Ücretleme			
13. Sergiler Düzenlemek			
14. Kariyer Planlama			
15. Fuarlar Organize Etmek			
16. Motivasyon			
17. İşçi - İşveren İlişkilerinde Hukuki Sorunları Çözmek			
18. İş Tanımlarının Hazırlanması			
19. Krize Hazırlık ve Krizden Korunma Çalışmalarının Yapılması			
20. Diğer (Lütfen Belirtiniz)			
21. Diğer (Lütfen Belirtiniz)			
22. Diğer (Lütfen Belirtiniz)			
23. Diğer (Lütfen Belirtiniz)			

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi : 1957

Doğum Yeri : İstanbul

Lise : Atatürk Kız Lisesi

Lisans : M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi
İngiliz Dili ve Edebiyatı

Yüksek Lisans : Yıldız Teknik Üniversitesi
S.B.E. İşletme Yönetimi

Mesleği : İngilizce Okutmanı
