

ÖRGÜTSEL SÜREÇTE HALKLA İLİŞKİLERİN YERİ, HEDEFLER VE ÖLÇME İLİŞKİSİ: TÜRKİYE KURUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Hıdır POLAT*

ÖZ

Halkla ilişkilerin pratik süreçte profesyonelleşmesinin önündeki en büyük engel olarak ölçme ve değerlendirme sorunsalı gösterilmektedir. Ölçme - değerlendirme için ise birincil şart SMART hedeflerin belirlenmesidir. Fakat halkla ilişkiler profesyonellerinin iletişim etkinliğinin sonuçlarını ölçmeleri için örgütsel düzeyde edindikleri konum da bir hayli önemlidir. Nitekim doğru rollerde yer alamayan bir halkla ilişkiler uygulayıcısının iletişim etkinliğinin sonuçlarını ölçmesi ve örgütsel hedeflere katkısını ortaya koyması mümkün değildir. Bu sebeple bu araştırmanın amacı Türkiye'deki kurumlarda halkla ilişkilerin genel yapısını rol, hedefler ve ölçme bağlamında ortaya çıkarmaktır. Dolayısıyla araştırma, nitel yöntemlerden biri olan durum analizi özelliği göstermektedir. Durum analizi kapsamında verilerin toplanmasında görüşme tekniğine başvurulmuştur. Araştırmanın örneklemini belirlerken amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Beş soruluk görüşme formu, Brand Finance 2020 Türkiye Raporu'nda en değerli 100 kuruluşun halkla ilişkiler yöneticilerine sosyal medya araçları ve telefon aracılığıyla iletilmiştir. Geri dönüşü olan 17 görüşme formu MAXQDA 2020 paket programı aracılığıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de uluslararası önemi yüksek olan kurumlarda bulunan halkla ilişkiler yöneticileri bazıları doğru rollerde bazıları ise beklenen rollerde değildir. Fakat ortak olan husus doğru hedefler ve ölçme metriklerine sahip olmamalarıdır. Hatta ölçme sürecinde geleneksel ölçme yöntemi olan çıktılara yönelik bir eğilim söz konusudur.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Ölçme, Hedef Belirleme, Rol, Brand Finance

THE PLACE OF PUBLIC RELATIONS IN THE ORGANIZATIONAL PROCESS, THE RELATIONSHIP WITH OBJECTIVES AND MEASUREMENT: A RESEARCH ON TURKISH INSTITUTIONS

ABSTRACT

The problem of measurement and evaluation is shown as the biggest obstacle to the professionalization of public relations in the practical process. The primary condition for measurement and evaluation is the determination of SMART goals. However, the position of public relations professionals at the organizational level is also very important in order to measure the results of communication activity. As a matter of fact, it is not possible for a public relations practitioner who cannot take part in the right roles to measure the results of communication activity and to reveal its contribution to organizational

¹ Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi ev sahipliğinde 2021 yılında düzenlenen 18. Uluslararası Milenyumda İletişim (CIM) Sempozyumu kapsamında sözlü olarak sunulmuştur.

* Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Nksar Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, hidir.polat@gop.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7839-4666.

Makale Geliş Tarihi: 01.12.2021

Makale Kabul Tarihi: 10.04.2022

Araştırma Makalesi

goals. For this reason, the aim of this research is to reveal the general structure of public relations in institutions in Turkey in the context of role, goals and measurement. Therefore, the research shows the feature of situation analysis, which is one of the qualitative methods. Interview technique was used to collect data within the scope of situation analysis. Purposive sampling technique was used while determining the sample of the study. The five-question interview form was sent to the public relations managers of the 100 most valuable companies in the Brand Finance 2020 Turkey Report, via social media tools and telephone. 17 returnable interview forms were subjected to content analysis through the MAXQDA 2020 package program. According to the results of the research, some of the public relations managers in institutions with high international importance in Turkey are in the right roles and some are not in the expected roles. But what they have in common is that they don't have the right goals and measurement metrics. In fact, there is a tendency towards outputs, which are the traditional measurement method, in the measurement process.

Keywords: Public Relations, Measurement, Goal Setting, Role, Brand Finance

GİRİŞ

Örgütler için itibarı arttırmak ve meşruiyet sağlamak beklenen en iyi senaryodur. Bu senaryoda kilit oyuncuların birisi paydaşlarla ilişki kuran ve geliştiren iletişim uzmanlarıdır (Beurer-Züllig vd., 2009: 158). Karşılıklı bağımlılığın arttığı günümüz dünyasında örgütlerin içeride ve dışarıda iletişimi yönetmesi artık daha da zor hale gelmiştir. Önceleri halkla ilişkiler uzmanları “başkalarının yerine kendilerini koyan” bir rolle örgütlerde yer alırken, değişen dünyada; sorun yönetimi, çevresel tarama, proaktif halkla ilişkiler gibi daha derin rolleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Culbertson, 1991: 37). Dolayısıyla küreselleşen ve gelişen dünyada halkla ilişkiler mesleğine ilişkin rol arayışları daha da yoğunlaşmaktadır (Mellado ve Barría, 2012: 446). Nitekim halkla ilişkiler mesleği için de yıllardır devam eden temel endişe meslekleri ile örtüşen profesyonel statünün elde edilmesi ve sürdürülmesidir. Halkla ilişkiler mesleğinin örgütsel statüsünü doğru değerlendirmek için; nasıl algılandığını, uygulayıcıların neler yaptıklarını ve kuruluş hedeflerine ne gibi etkileri olduğunu incelemek önemlidir (Hogg ve Doolan, 1999: 597).

Uygulayıcıların hangi rolleri benimsedikleri, yönetimsel süreçteki konumlarını doğrudan etkilemektedir (O'Dwyer, 2005: 811; Ngondo ve Klyueva, 2020: 4). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri roller Dozier ve Broom'a (1995: 3-4) göre, “uygulayıcıların mesleki başarılarını etkileyen bir kavramlar ağının, kuruluşlardaki işlevlerin yapı ve süreçlerinin ve çevrelerine hakim olma veya çevreleriyle işbirliği yapma kurumsal kapasitelerinin bağlantı noktasında” olup, kısaca uygulayıcı rolleri, örgütsel gücün ifadesidir. Örgütsel düzeyde güç sahibi olmak isteyen uygulayıcılar için ön koşul hakim koalisyonda yer almaktır (Diga ve Kelleher, 2009: 441). Akademik alanda da halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetime katılmaları ve strateji oluşturmalarına yönelik bir yaklaşım söz konusudur (Steyn, 1999: 23). Bunun içinde uygulayıcı rollerinin tanımlanması gerekmektedir. Çünkü örgütler uygulayıcılardan beklentilerini roller çerçevesinde ortaya koymaktadır (Dozier, 2005: 349).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının roller ile alakalı çalışmaların 1979'da ABD'de Broom ve Smith öncülüğünde başladığı bilinmektedir. Steele'in temel rol modelleri tipolojisine dayanarak oluşturulan roller dört başlık altında gruplandırılmaktadır. Bunlar: uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, problem çözücü ve iletişim teknisyeni rolleridir (Hogg ve

Doolan, 1999: 598). Bu rollerin içerikleri şu şekildedir (Hogg ve Doolan, 1999: 598; Kelleher, 2001; 304);

- **Uzman reçeteci;** üst yönetimlerin sorunlar karşısında halkla ilişkiler uygulayıcılarından danışmanlık alma üzerine oluşan rolü tanımlamaktadır.
- **İletişim kolaylaştırıcısı;** kurum ile paydaşları arasında bir köprü vazifesi görerek, iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlayan bir rolü tanımlamaktadır.
- **Problem çözücü;** üst yönetime yakın bir konumda problemlerin sistematik ve süreç odaklı bir şekilde çözülmesi sürecindeki roller tanımlamaktadır.
- **İletişim teknisyeni;** halkla ilişkiler uygulayıcılarının basın bülteni yazma, etkinlik planlama, grafik tasarım vb. teknik hizmetlere ilişkin rollerini tanımlamaktadır.

Dozier, Broom ve Smith'in dört rol tipolojisini iki rol tipolojisine indirgemıştır. Dozier'e göre uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve problem çözücü roller arasında yüksek oranda karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bu roller örgütsel süreçte yönetici rollerine yakındır. Sonuç olarak yönetici ve teknisyen roller çerçevesinde uygulayıcı rollerinin şekillendiğini belirtmektedir (akt. Hogg ve Doolan, 1999: 599; Beurer-Züllig vd., 2009: 159-160). Uygulayıcıların hangi rollerde olduklarına baskın roller çerçevesinde karar verilmektedir. Uygulayıcı yönetici role ilişkin etkinlikleri daha yoğun gerçekleştiriyorsa, yönetici rollerdedir. Aksine teknisyen roller, yönetici rollerinden daha sık yapıyorsa teknisyen roldedir. Dikkat edilmesi gereken husus rollerin birbirlerini dışarıda bırakmamasıdır. Bir uygulayıcı teknisyen ve yönetici roller birlikte yerine getirebilir. Önemli olan baskın rolün hangisi olduğudur (Dozier ve Broom, 1995: 5). Yani öncelikli rollerin hangisi olduğu önemlidir (Kelleher, 2001: 305). Teknisyen rollerdeki uygulayıcılar; broşürler, basın bültenleri, bilgi notları, sosyal medya gönderileri, fotoğraflar vb. içeriklerin üretilmesi işlevlerini yerine getirirken; yönetici rollerdeki uygulayıcılar daha çok iletişim politikalarının belirlenmesi ve geliştirilmesi, enformasyon girdisinin yönetilmesi, paydaşlara iletilecek mesajların oluşturulması, iç ve dış tehditlerin tespiti, yönetilmesi gibi işlevlerden sorumludur (Cutlip vd., 2001: 37-40; Steyn, 2011: 135; Ngondo ve Klyueva, 2020: 4).

Grunig ve Grunig (2003: 324), halkla ilişkilerin mükemmelleşmesi için temelde dört özelliğe sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bunlar; üst düzey yönetici olması, stratejik kararalma süreçlerine katılması, stratejik paydaşlarla iletişimi ve yönetsel rolünün güçlendirilmesidir. İlk üç özellik yönetim süreciyle var olan ilişkisini ele alırken; dördüncü özelliği halkla ilişkilerin örgütsel hedeflere sunacağı katkıyı içermektedir. Burada belirleyici olan örgütsel yönetimlerin halkla ilişkilere yönelik düşünceleridir. Çünkü bu düşünce yapısı uygulayıcıların örgütsel süreçteki rollerini belirlemektedir. Amprik araştırmalar göstermektedir ki yönetimlerin halkla ilişkilerin neler yapabileceğine ilişkin anlayışlarını, örgütün halkla ilişkiler hedeflerini ortaya çıkarmaktadır (Hogg ve Doolan, 1999: 599-600). Halkla ilişkiler sürecinin başarılı olması için ilk adım hedeflerin belirlenmesidir. Halkla ilişkilerin en temel hedefi, örgütün ana hedefine ulaşmasına katkı sağlamaktır. Bu süreçte halkla ilişkilerin etkinliğini artırabilmesi için; hedefleri belirlemesi, strateji geliştirmesi ve taktikleri tasarlaması gerekmektedir (Anderson vd., 2009: 4). Çünkü halkla ilişkilerin iletişim amaç ve hedeflerine ulaştığı zaman başarılı olduğu görülmektedir. Tabiki bu süreçte örgütsel hedeflerle uyum çok önemlidir (Gregory, 2001: 174). Gregory

(2010: 89), aynı zamanda hedeflerin somut ve ölçülebilir olmasının da bir o kadar önemli olduğunu altını çizmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel hedeflere katkı sunduklarının somut göstergeleri ölçme ve değerlendirme süreci sonrasında ortaya konulmaktadır. Çünkü ölçme halkla ilişkiler faaliyetlerinin hem örgütsel katkısını ortaya koyarken hem de iletişim çıktılarını örgütsel çıktılara bağlamaktadır (Chung ve Taneja, 2016: 61). Nitekim günümüzde örgütsel yönetimlerin üzerinde durduğu kavram hesap verilebilirlik yani ölçülebilirliktir (Macnamara, 2011: 1; Xavier vd., 2005: 417; Mccoy ve Hargie, 2003: 304). Ölçülebilirliğin anahtarı ise hedeflerin; spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı yani SMART olmasıdır (Gregory ve Macnamara, 2019; Macnamara, 2011; Gregory, 2010; Watson ve Noble, 2007). Çünkü halkla ilişkilerin profesyonelleşmesinin önündeki engel olarak, iletişim çıktılarının örgütsel hedeflere katkısının somut olarak ortaya koyulamaması gösterilmektedir (Zerfass vd., 2012: 36). Etkinin ortaya koyulması bir nevi halkla ilişkiler faaliyetleri için ayrılan bütçenin örgüte geri dönüşünü ifade etmektedir. Tarihsel olarak halkla ilişkiler etkinliklerinin çıktı ölçümlerine (basın küpürleri, santim-sütun ölçümleri) dayanan bu süreç (Noble ve Watson, 1999: 5) standart bir ölçüm yaklaşımı olup, yatırımın geri dönüşünün ağırlık kazandığı günümüzde, iletişim faaliyetlerinin örgütsel hedeflere katkısını göstermekte zayıf kalmaktadır. Bu sebeple yeni tekniklerin ve araçların kullanılması gerekmektedir (Baskin vd., 2010: 105-106). Nitekim halkla ilişkiler sürecinde iletişim etkinliklerinin çıktılarına değil de sonuçlarına (duygu, düşünce, davranış değişikliği) odaklanmak gerekmektedir. Çünkü çıktıları ölçmek sadece medyadaki görünürlülüğü vermekte olup, halkla ilişkiler faaliyetleriyle neyin başarılı olduğunu göstermemektedir (Chung ve Taneja, 2016: 63). Sonuçlarının ölçülmesi ve somut göstergelerle ortaya konulması elzemdir. Sonuçlar, bir halkla ilişkiler faaliyeti sonrasında paydaşlarda oluşan farkındalık, bilgilenme düzeyini ve fikir, tutum, davranış değişikliğini içermektedir (Michaelson ve Stacks, 2010: 23). Dolayısıyla ölçme ve değerlendirme halkla ilişkiler için bir zorunluluktur. Başarının sırrı, hedeflerin belirlenmesi ve sonuçlarının ölçülmesindedir. Bunun için de çıktıları ölçmenin ötesine geçerek, sonuçlar ölçülmelidir (Jakus, 2018: 140).

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Halkla ilişkiler mesleği ve uygulayıcıları için uzun yıllardır devam eden temel sorun, örgütsel düzlemdeki konumudur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bir yönetim fonksiyonu olarak gerçekten hareket edip edemeyeceklerine, örgütsel roller karar vermektedir. Çünkü yöneticilerin halkla ilişkiler uygulayıcılarına biçtikleri roller, halkla ilişkiler uygulayıcılarından beklentilerinin ifadesidir. Halkla ilişkiler açısından roller ise, halkla ilişkiler hedeflerinin belirlenmesinin ön koşuludur. Hedefler ise halkla ilişkiler etkinliğinin ölçülebilmesi ve doğru değerlendirilmesinin zorunluluğudur. Bir sarmal ilişki içerisinde olan roller, hedefler ve ölçme eyleminin örgütlerdeki karşılıklarının değerlendirilmesi halkla ilişkilerin gelişim seyrine ilişkin önemli argümanlar sunacaktır. Dolayısıyla araştırmanın amacı bu çerçevede şekillenmektedir. Araştırmanın amacı; Brand Finance 2020 listesinde Türkiye'nin en değerli ilk 100 kurum ve markasında halkla ilişkiler rollerini, hedeflerini ve ölçme işlevini tartışarak, halkla ilişkiler mesleğinin örgütsel gelişimine ışık tutmak ve katkı sağlamaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri içerisinde durum çalışmasının kullanıldığı bu çalışmada, amaçsal örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama sürecinde görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğine bağlı olarak Brande Finance 2020 araştırmasında Türkiye'nin en değerli 100 kurum/markasının halkla ilişkiler yöneticilerine yönelik beş sorudan oluşan bir yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Covid 19 salgını göz önünde bulundurularak, halkla ilişkiler yöneticileriyle sosyal medya (Facebook, Twitter, Instagram ve LinkedIn), e-posta ve telefon aracılığıyla bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. 100 kurum/markadan 17 tanesinin halkla ilişkiler yöneticisi görüşme sorularına cevap vermiştir. Birçok kurum/marka ilkelerini ileri sürerek gerekli bilgileri web sitelerinde paylaştıklarını ifade etmiştir. Kurum/markalar çalışma kapsamında isimlerinin verilmesini istemediklerinde çalışma kapsamında kurum1, kurum 2 şeklinde kodlanmışlardır. Veriler meta sentez (tematik içerik analizi) tekniğine göre analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, MAXQDA 2020 paket programı kullanılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Verilerin analizinde, 9 üst kod ve 45 alt kod olmak üzere toplamda 181 kodlama yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan hareketle sözcük frekanslarına çıkartılarak, genel vurgu elde edilmiştir. Ana kodlar şu şekildedir:

1. Departman tanımlaması
2. Departmanın organizasyon içindeki yeri
3. Uygulayıcının rol tanımlamasına bakışı
4. Örgütün halkla ilişkilerden beklentileri
5. Ölçme yapılıyor mu?
6. Ölçme süreci
7. Ölçme sürecinde kullanılan teknikler ve araçlar
8. Uygulayıcının ölçme sürecine yaklaşımı
9. Bütçe tahsisi

Analizler neticesinde elde edilen bulgular iki ana başlık altında sunulmaktadır. Birinci kısım durum analizlerini; ikinci kısım ilişki analizlerini kapsamaktadır.

3.1. Durum Analizleri

3.1.1. Genel Vurgu

Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplardan hareketle elde edilen sözcük frekansları genel vurguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu aşamada MAXQDA 2020 paket programında sözcük frekansları çıkartılırken Türkçe'nin sondan eklemeli dil yapısı göz önünde bulundurularak ana köklerde birleştirmeler yapılmıştır. Örneğin; "kurum, kurumunda, kurumunun, kurumu vb." gibi aynı kök grubuna sahip kelimeler "kurum" kelimesinde birleştirilmiştir. Bu kapsamda en fazla vurgu yapılan ilk 20 kelime grubu Tablo 1'de verilmiştir.

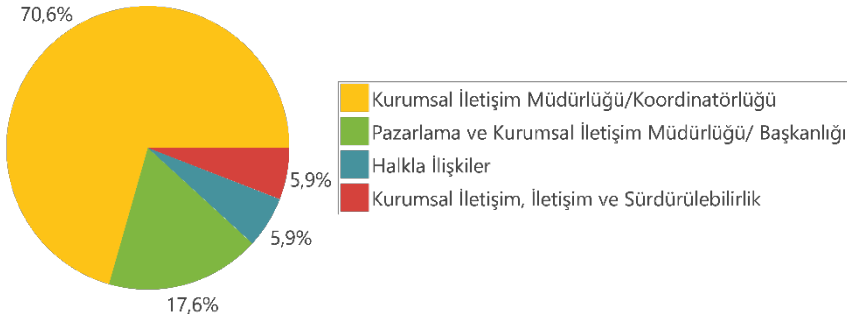
Sözcük	Frekans
kurum	357
ilişkiler	250
ölçme-değerlendirme	170
faaliyet	161
iletişim	149
hedef	105
yönetim	96
departman	89
analiz	84
alan	83
birim	58
halkla	48
etkili	48
müdürlük	46
mesleğine	45
bütçe	43
parametre	41
veri	41
medya	39
yayın	39

Tablo 1. Sözcük Frekansı

Tablo 1 incelendiğinde halkla ilişkiler mesleği açısından özellikle ölçme-değerlendirme, hedef, analiz, bütçe, medya vurguları dikkat çekmektedir. Burada çıkartılması gereken uygulayıcıların ölçme-değerlendirme ve hedeflere gerçekleştirdiği vurgudur.

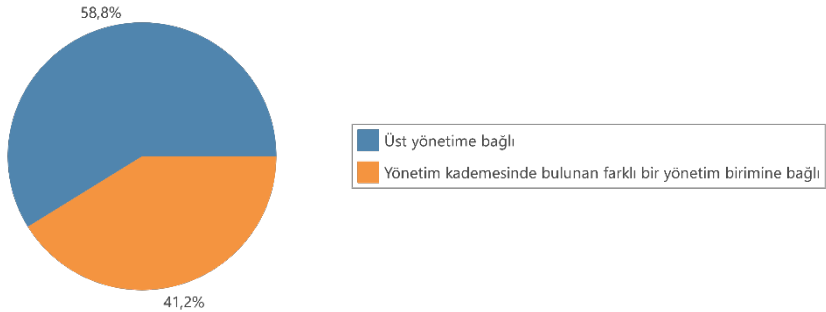
3.1.2. Departman Tanımlaması ve Organizasyon İçindeki Yeri

Halkla ilişkilerin organizasyon içerisindeki tanımlaması sınırlarını çizmektedir. Uygulayıcıların halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştirdikleri departmanların organizasyon içerisindeki tanımlamaları Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Departman Tanımlamasına İlişkin Alt Kodların İstatistiği

Şekil 1’de görüldüğü üzere örgütlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları büyük çoğunlukla kurumsal iletişim (13 kurum - % 88,2) vurgusu yapılan departmanların şemsiyesi altında faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Halbuki kurumsal iletişim halkla ilişkilerin bir boyutunu ifade etmektedir. Bununla birlikte Şekil 2’de organizasyon içindeki yerine bakıldığında halkla departmanlarının çoğunlukla üst yönetime doğrudan bağlı (10 kurum - %58,8) bir departman olarak tanımlanırken; yönetimsel kademedeki bulunan bir yönetim biriminin altında konumlandırıldığı da görülmektedir. Ve bu düşük bir rakam (7 kurum - %41,2) değildir.



Şekil 2. Departmanın Organizasyon İçindeki Yeri

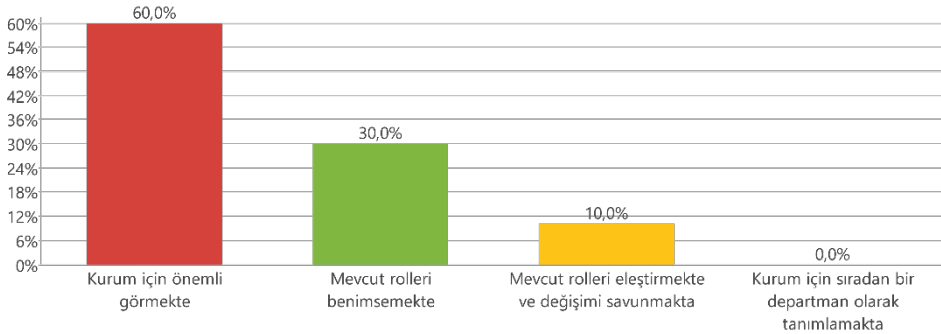
3.1.3. Örgütün Halkla İlişkiler Beklentileri ve Uygulayıcıların Rol Tanımlamasına Yaklaşımları

Uygulayıcılara yönlendirilen görüşme soruları örgütsel hedefleri içermesine karşın, uygulayıcıların bazıları rol tanımlamalarına ilişkin yaklaşımlarını da dile getirmektedir. Şekil 3 örgütlerin halkla ilişkilerden beklentilerini yani örgütsel halkla ilişkiler hedeflerini vermektedir. Bu hedefler aynı zamanda halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi rollerde görev aldıklarını göstermektedir.



Şekil 3. Örgütlerin Halkla İlişkiler Departmanından Beklentileri (Örgütsel Hedefler)

Görüşme formlarından elde edilen örgütsel hedeflere (Şekil 3) bakıldığında; paydaşlarla iletişimin yürütülmesi, itibar ve imajın yönetilmesi, sosyal sorumluluk projelerinin hazırlanması ve yürütülmesi, kurumsal stratejinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi, kriz yönetimi, kurumsal stratejiler doğrultusunda paydaş farkındalığının oluşturulması, kurum içi entegrasyonun sağlanması, kurumsal kimliğin inşası yönetici roller kapsamında değerlendirilebilir. Dolayısıyla Şekil 3'ten hareketle uygulayıcıların daha çok (%64,8) yönetici rollerde olduğu görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel beklentilere yani rollere ilişkin yaklaşımlarına (Şekil 4) bakıldığında rolleri benimzedikleri (3 uygulayıcı) ve örgüt için önemli olduğuna (6 uygulayıcı) ilişkin kanaat besledikleri görülmektedir. Sadece 1 uygulayıcı mevcut örgütsel beklentilerin halkla ilişkiler faaliyetleri açısından yanlış olduğunu ve değiştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

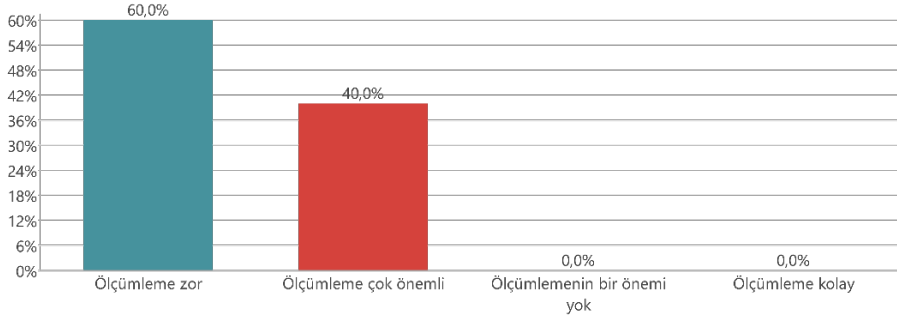


Şekil 4. Uygulayıcıların Örgütsel Hedeflere Yaklaşımları

3.1.4. Ölçme Sürecine İlişkin Bulgular

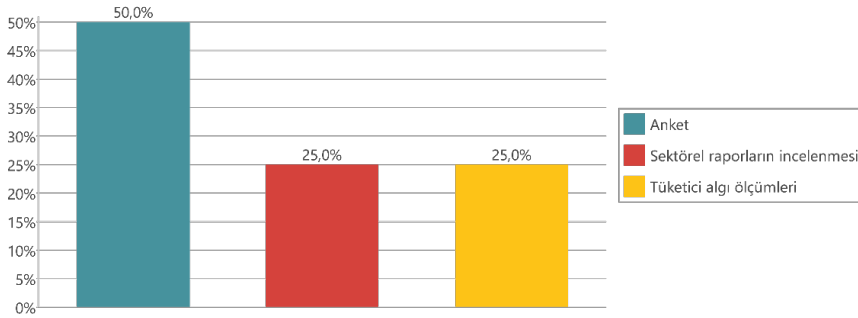
Görüşme sorularında ölçme sürecine ilişkin bir soru yer almaktadır. Fakat daha detaylı bir bakış açısı kazanmak için bu soruya verilen cevaplardan hareketle ölçme yapıp yapmadıkları, hangi tür ölçme eylemlerine (çıktılara mı, sonuçlara mı) ağırlık verdikleri ve ölçme sürecini uygulayıcıların nasıl değerlendirdikleri elde edilmeye çalışılmıştır. Buna göre görüşmeye katılan tüm halkla ilişkiler uygulayıcıları, iletişim faaliyetlerini ölçtüklerini belirtmiştir. Katılımcılardan sadece 5 uygulayıcı cevapları içerisinde ölçme sürecine

yaklaşımlarını ifade etmiştir. Bu uygulayıcılardan; 3 tanesi (%60) ölçmenin zorluğuna vurgu yaparken, 2 tanesi (%40) ölçme sürecinin çok önemli olduğunu belirtmiştir (Şekil 5).



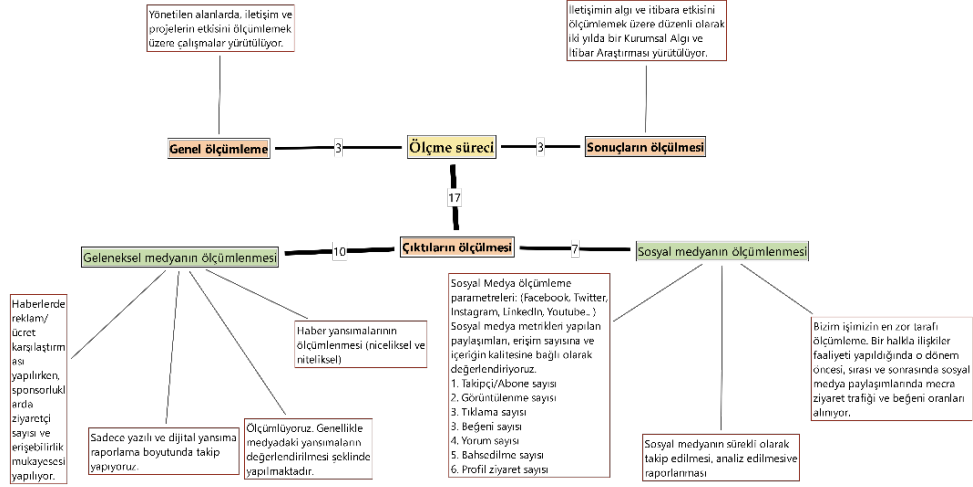
Şekil 5. Uygulayıcıların Ölçümleme Sürecine İlişkin Yaklaşımları

Ölçme sürecine yönelik hazırlanan soru, katılımcıların kullandıkları teknikleri ve araçları da kapsamaktadır. Fakat verilen cevaplar incelendiğinde, bu soruyu 4 uygulayıcının cevapladığı görülmekte ve bu uygulayıcıların kullandıkları teknikler sonuç ölçümlerinden ziyade çıktı ölçümlerine yönelik bir çabaya işaret etmektedir (Şekil 6).



Şekil 6. Uygulayıcıların Ölçme Sürecinde Kullandıkları Araç ve Teknikler

Ölçme sürecine ilişkin verilen cevaplardan elde edilen bulgulara ilişkin detaylar Şekil 7'de verilmiştir.

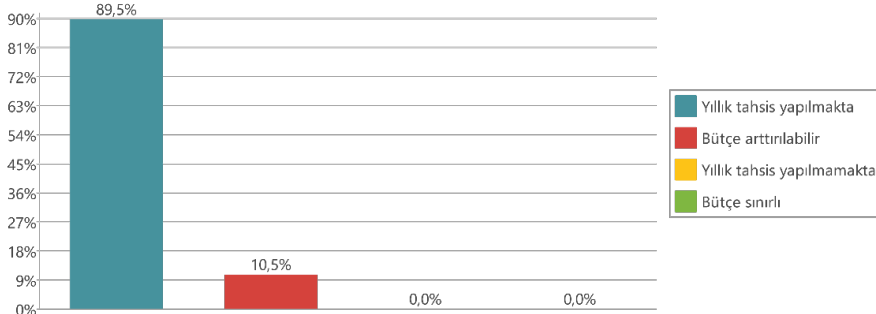


Şekil 7. Ölçme Sürecini Gösteren Kod-Alt Kod Bölümler Modeli

Şekil 7 incelendiğinde yapılan ölçme eylemlerinin %13'ü genel bir ölçme eylemine işaret ederken, %13'ü sonuçların ölçülmesine vurgu yapmaktadır. Bunların yanı sıra %73,9'unun çıktı ölçümleri yaptıkları görülmektedir. Büyük çoğunlukla geleneksel medya ölçümlerine (%58,8 - özellikle reklam eşdeğerliliğinin hesaplanması) ağırlık verdikleri bulgulanmıştır. Ayrıca sosyal medyaya yönelik ölçme çabası da (%41,2) oldukça yüksek seviyelerde olmasına karşın genellikle tıklama, beğeni, yorum vb. görünürlük ölçümlerini kapsamaktadır.

3.1.5. Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Bütçe Aktarılma Durumu

Günümüzde yatırımın geri dönüşü kavramının örgütlerin yönetimleri açısından taşıdığı önem göz önünde bulundurulduğunda, her yıl düzenli bütçe aktarımının yapıp yapılmadığı önem kazanmaktadır. Bu açıdan Şekil 8 incelendiğinde görülmektedir ki, tüm kurumlar yıllık düzenli bütçe aktarımı gerçekleştirmektedir. Hatta 2 kurum ek bütçeye de izin vermektedir. Bu durum halkla ilişkiler faaliyetleri neticesinde etkinin ölçülmesi ve örgütsel hedeflere katkının somut göstergelerle ortaya koyulmasını zorunlu hale getirmektedir.



Şekil 8. Örgütlerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Bütçe Tahsisleri

3.2. İlişki Analizlerine İlişkin Bulgular

3.2.1. Departman Tanımlaması ve Organizasyon İçindeki Yeri ile Örgütsel Hedefler ve Ölçme Süreci Arasındaki İlişki

Halkla ilişkilerin örgüt içinde tanımlanması ve sahip olduğu önem ile örgütsel hedefler ve ölçme süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Halkla ilişkilerin örgütsel süreçte departman olarak tanımlaması ile hedefler ve ölçme süreci arasındaki ilişkisi incelendiğinde (Şekil 9), halkla ilişkiler mesleğinin “halkla ilişkiler” departmanı olarak tanımlandığı örgütlerde daha çok teknik rollerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Kurumsal iletişim ana başlığı altında konumlandırılan örgütlerde halkla ilişkilerden beklenen hedefler, yönetici rollere işaret etmektedir. Pazarlama ve kurumsal iletişim departmanı altında tanımlanan halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklentiler genel olarak teknik rolleri kapsamaktadır. Farkındalığın oluşturulması ve satışları artırma halkla ilişkilerin bir pazarlama karması elemanı olarak kullanıldığını göstermektedir. Ölçme sürecine bakıldığında ise tam tersine sonuç ölçümlerinden ziyade iletişim faaliyetlerinin çıktılarına yönelik ölçümler yapıldığı görülmektedir.

Şekil 10’da halkla ilişkilerin organizasyon şemasındaki yeri ile örgütsel hedefler ve ölçme süreci arasındaki ilişkinin gösterildiği kod ilişkiler tarayıcısı modeline bakıldığında halkla ilişkilerin doğrudan üst yönetime bağlı olduğu örgütlerde yönetici rolleri işaret eden örgütsel hedeflerin daha baskın oldukları görülmektedir. Halkla ilişkilerin, yönetim kademesindeki farklı bir yönetim birimine bağlı olduğu örgütlerde yönetici roller ile teknik rollere işaret eden hedeflerin yarı yarıya olduğu görülmektedir.

Kod Sistemi	Halkla İlişkiler	Kurumsal İletişim, İletişim ve Sürücü Üstleri	Pazarlama ve Kurumsal İletişim Başlıkları	Kurumsal İletişim Müdürlüğü/Koordinatörlüğü	Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdürlüğü	TOPLAM
Örgütsel beklentiler						0
• Sosyal medya'nın yönetilmesi				7		7
• Kurumsal kimlik sağlamanın yapılması				2		2
• Etkinliğin gerçekleştirilmesi	2			6		8
• Medya ilişkilerinin yürütülmesi	7			15		18
• Pazar araştırma'nın yapılması				2		2
• Belirli iletişim konularında çalışmalar yapmak				6		6
• Sosyal sorumluluk projelerinin hazırlanması ve yürütülmesi				14		14
• Kurumsal stratejinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi		2		6	4	12
• Pazarla ilgili beklentilerin belirlenmesi	2		2	17		21
• Kurum içinde bir marka antepasının sağlanması			2	4		6
• İktisadi bütçesinin belirlenmesi, dağıtımı, uygulanması			2	2		2
• Ürün ve mesaj yönetimi			3	11		14
• Kriz yönetimi			2	6		8
• Kurumsal strateji değerlendirme platformları farkındalığı				4	4	8
• Pazarlama stratejilerine katkı sağlama - satışları artırma				6	4	10
Ölçme süreci						0
• Genel değerlendirme				4		4
• Sonuçların değerlendirilmesi		7		4		6
• Çıktıların değerlendirilmesi						0
• Sosyal medyanın ölçülmesi	2			8	1	11
• Genel sosyal medyanın ölçülmesi	7			14	4	20
TOPLAM	10	4	11	112	20	157

Şekil 9. Departman Tanımlaması ile Örgütsel Hedefler ve Ölçme Arasındaki İlişkiyi Gösterir Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Kod Sistemi	Yönetim kademesinde bulunan farklı bir yönetim birimine bağlı	Üst yönetime bağlı	TOPLAM
Orgütsel beklentiler			0
• Sosyal medyanın yönetilmesi		2	2
• Kurumsal kimlik çalışmalarının yürütülmesi		2	2
• Etkinliklerin yönetilmesi	4	4	8
• Medya ilişkilerinin yürütülmesi	8	10	18
• Pazar araştırmalarının yapılması		2	2
• Belirli iletişim konularında çalışmalar yapmak	4	2	6
• Sosyal sorumluluk projelerinin hazırlanması ve yürütülmesi	2	12	14
• Kurumsal stratejini belirlenmesi ve hayata geçirilmesi	4	8	12
• Paydaşlarla iletişiminin yürütülmesi	11	10	21
• Kurum içinde birimler arası entegrasyonun sağlanması	4	2	6
• Reklam bütçesinin belirlenmesi, dağıtımı, uygulanması	2	2	2
• İtibar ve imajın yönetilmesi	6	8	14
• Kriz yönetimi	4	4	8
• Kurumsal stratejiler doğrultusunda paydaşlarda farkındalık	6	2	8
• Pazarlama sürecine katkı sağlama - satışları arttırması	6	4	10
Ölçme süreci			0
• Genel ölçümleme		4	4
• Sonuçların ölçülmesi		6	6
• Çıktıların ölçülmesi			0
• Sosyal medyanın ölçülmesi	10	4	14
• Geleneksel medyanın ölçülmesi	10	10	20
TOPLAM	81	96	177

Şekil 10. Halkla İlişkilerin Organizasyon Şemasındaki Yeri ile Örgütsel Hedefler ve Ölçme Süreci Arasındaki İlişkinin Gösterildiği Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Kod Sistemi	Yönetim kademesinde bulunan farklı bir yönetim birimine bağlı	Üst yönetime bağlı	TOPLAM
Departman tanımlaması			0
• Halkla İlişkiler	1		1
• Kurumsal İletişim, İletişim ve Sürdürülebilirlik		1	1
• Pazarlama ve Kurumsal İletişim Başkanlığı	1		1
• Kurumsal İletişim Müdürlüğü/Koordinatörlüğü	3	9	12
• Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdürlüğü	2		2
TOPLAM	7	10	17

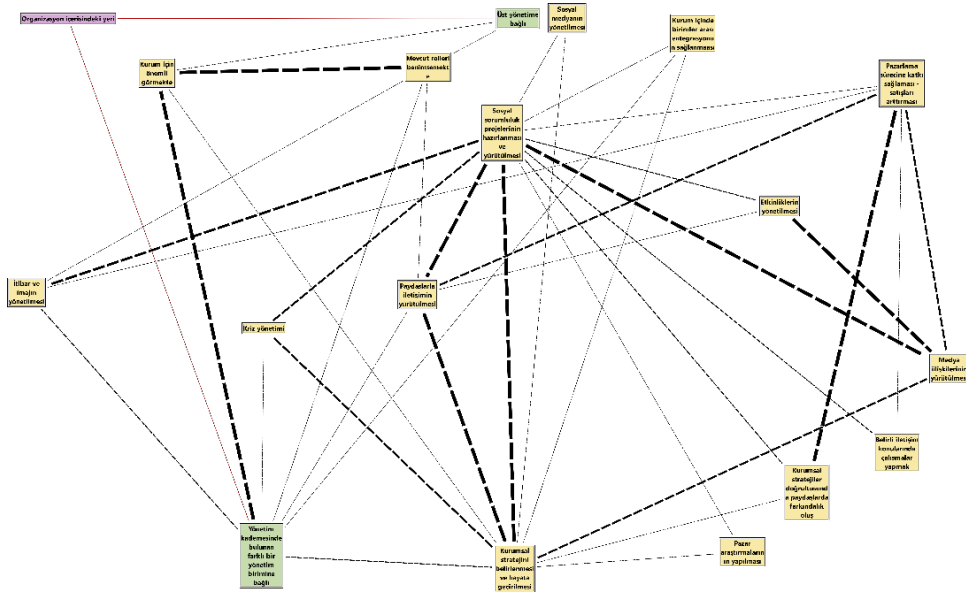
Şekil 11. Halkla İlişkilerin Organizasyon İçindeki Yeri ve Departman Tanımlaması Arasındaki İlişki

Şekil 11 incelendiğinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının “pazarlama” vurgusu olan departmanlar altında ve “halkla ilişkiler” departmanları olarak konumlandırılması ile organizasyon içinde konumlandırılması arasındaki ilişki vardır. Bu departmanlar altında faaliyet gösteren halkla ilişkiler uygulayıcıları doğrudan üst yöneticiye bağlı olmaktan ziyade, üst yönetimdeki farklı bir yönetim fonksiyonu altında konumlandırılmaktadır. Lakin kurumsal iletişim vurgusu yapılan departmanlar altında konumlandırılan halkla ilişkiler uygulayıcıları doğrudan üst yönetime bağlı olarak görev yapmaktadır.

3.2.2. Kodların Diğer Kodlarla İlişisini Gösterir Bulgular

Kodlamalar neticesinde çakışan kodların ortaya çıkardığı ilişki oldukça önemli enformasyon barındırmaktadır. Şekil 12’deki çakışan kodların oluşturdukları ağ yapısı incelendiğinde; halkla ilişkilerin üst yönetimde tanımlanmasının diğer kodlarla ilişkisine bakıldığında yönetimler açısından önemine vurgu yapılmakta ve mevcut rollerin kabul edildiği görülmektedir. Fakat yönetim kademesinde farklı bir yönetim fonksiyonu altında konumlandırılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler faaliyetlerinin örgütsel önemine daha fazla vurgu yaptıkları görülmektedir. Bunların yanı sıra yönetici rollere işaret eden örgütsel hedeflerin daha çok doğrudan üst yönetime bağlı olmayan uygulayıcılardan beklendiği görülmektedir. Örgütsel hedeflerin birbirleri ile olan ilişki ağları da rollere ilişkin

önemli çıktılar sunmaktadır. Örgütsel hedefler içerisinde “kurumsal stratejinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi” hedefinin; paydaşlarla iletişim kurma, sosyal sorumluluk projeleri, medya ilişkilerinin yönetilmesi, kurum içi entegrasyonun sağlanması, sosyal medya yönetimi gibi örgütsel hedeflerle ilişkili olması yönetici rollerle bağdaşmaktadır. Aynı şekilde halkla ilişkilerin pazarlama sürecinde etkin olmasına ilişkin bir hedefin medya ilişkilerinin yönetilmesi, paydaş farkındalığının oluşturulması, paydaşlarla iletişim kurulması gibi hedeflerle bağlantılı olması da teknik rollere ilişkin yaklaşımı desteklemektedir.



Şekil 12. Kodlar Arası İlişki Ağımı Gösterir Kod Çakışma Ağı

SONUÇ VE TARTIŞMA

Halkla ilişkiler mesleğinin ve uygulayıcılarının örgütsel süreçte stratejik karar alma mekanizmasında önemli bir parça olabilmesi için yönetim sürecindeki yerini alması gerekmektedir. Fakat bu aşamada örgütsel rolleri belirleyici bir faktör olmaktadır. Niteki rol teorisyenlerine göre bireyler buldukları pozisyonların rollerini benimser ve öğrenirler (Hogg ve Doolan, 1999: 598). Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel süreçteki pozisyonları rollerini etkilemektedir. Bunun yanı sıra roller de uygulayıcıların birincil derecedeki işlevlerini belirlemektedir (Beurer-Züllig vd., 2009: 160). Yani örgütlerin halkla ilişkiler hedeflerinin şekillenmesinde rol kavramı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar halkla ilişkiler uygulayıcılarının temelde teknisyen ve yönetici rollere sahip olacaklarını belirtmektedir. Bu aşama da halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel hedeflere katkı sunabilmesi için yönetim kademesinde yer alması ve karar alma sürecinde baskın olması gerekmektedir. Ve örgütsel hedeflere sağladıkları katkıların somut şekilde ifade edilebilmesi, uygulayıcıların örgütsel süreçteki konumunu pekiştirecektir. Bu sebeptendir ki halkla ilişkilerin profesyonelleşmesinin önünde ölçme ve değerlendirme sorunsalı bulunmaktadır. Sorunsalın derinleşmesine sebep olan çağın değişim ve dönüşüm

dinamikleridir. Öyle ki örgütler artık yatırımın geri dönüşünü daha da sorgular bir tavır içerisinde.

Buradan hareketle küresel yapılanma özelliğine sahip örgütlerde faaliyet göstermekte olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının; mevcut durumlarının, örgütsel hedeflerinin, ölçme eylemlerinin ve bütçe aktarımlarının değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Çünkü elde edilen sonuçlar halkla ilişkiler mesleği açısından var olan sorunların çözülmesine ve halkla ilişkilerin gelişimine katkı sunacaktır. Tamamen sorunu ortadan kaldırmaya da halkla ilişkiler açısından olan ile olması gerekene ışık tutacaktır.

Araştırma neticesinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının genel olarak “kurumsal iletişim müdürlüğü/koordinatörlüğü, kurumsal iletişim, iletişim ve sürdürülebilirlik” şeklinde isimlendirilen departmanlar bünyesinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Uygulayıcıların büyük çoğunluğu (%58,8) doğrudan üst yönetime olsa da; yönetim kademesinde yer alan farklı bir yönetim birimine bağlı olarak faaliyet gösterenlerinde sayısı (%41,2) bir hayli yüksek görünmektedir. Halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde beklenen örgütsel hedefler, daha çok yönetici rollere (%64,8) işaret etmektedir. Uygulayıcıların büyük çoğunluğu halkla ilişkilerin örgütsel rolünü ve örgütsel hedeflerini kurum için önemli görmektedir. Uygulayıcıların çok azı (%40) rollere ilişkin fikrini beyan etmiştir. Bu oran içerisinde %30'luk kısmı mevcut rolleri benimserken, geri kalan kısmı mevcut rolleri eleştirmekte ve değişimi savunmaktadır. Ve uygulayıcılar ölçme sürecini zor (%60) ve önemli (%40) olarak tanımlarken, ölçme sürecinde kullandıkları araç ve teknikler iletişim faaliyetlerinin çıktılarını (medya görünürlüğü, reklam eşdeğerliliği) ölçmeye yöneliktir. Kullanılan araç ve teknikleri ile ölçme sürecindeki eylemleri arasında da tutarlılık söz konusudur. Uygulayıcılar büyük çoğunlukla çıktı ölçümleri (geleneksel medya ve sosyal medyada) yapmaktadır. Atlanılmaması gereken husus tüm kurumların iletişim faaliyetleri için her yıl düzenli bütçe aktarmalarıdır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıların örgütsel süreçlerde faaliyet gösterdikleri birimlerin isimlendirilmesi ile organizasyon içindeki yeri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Kurumsal iletişim vurgusuna sahip olan departmanlar genel olarak üst yönetime doğrudan bağlı iken; pazarlama vurgusuna sahip olan birimler yönetim kademesindeki farklı bir yönetim birimine bağlıdır. Bu durum halkla ilişkilerin örgütsel tanımlamasının, organizasyon içindeki yerini belirlediğini göstermektedir. Benzer şekilde halkla ilişkilerin birim olarak tanımlanma biçimi ile rolleri arasında da ilişki söz konusudur. Kurumsal iletişim vurgusuna sahip birimler daha çok yönetici rollerinin yerine getirilmesine imkan sağlayan örgütsel hedefler bağlamında faaliyet göstermektedir. Pazarlama ve halkla ilişkiler vurgusu yapılan birimlere ilişkin örgütsel hedefler teknisyen rolleri içermektedir. Buradaki temel ayrıntı halkla ilişkiler vurgusuna sahip olan tek bir kurum olması ve onun da teknisyen rolleri içermesidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıların doğrudan üst yönetime bağlı olması ve olmamasının örgütsel hedeflerle de ilişkisi söz konusudur. Öyle ki doğrudan üst yönetime bağlı olan halkla ilişkiler uygulayıcılarından beklenen örgütsel hedefler yönetici rollere işaret etmektedir. Doğrudan üst yönetime bağlı olmadıkları birimlerde de örgütsel hedefler yönetici rolleri ve teknisyen rolleri eşit derecede karşılamaktadır. Fakat doğrudan üst yönetime bağlı olmayan halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler faaliyetlerinin örgütler açısından önemine yaptığı vurgu, üst yönetime doğrudan bağlı olanlara göre daha güçlüdür.

Sonuç itibarıyla halkla ilişkilerin örgütsel süreçteki konumlandırılması ile rolleri arasında ilişki söz konusudur. Aynı şekilde rolleri ile örgütsel hedefler arasında da ilişki vardır. Roller ve hedefler arasında bir ikilem söz konusu değildir. Dikkat çeken ayrıntı organizasyon içerisinde birim olarak tanımlanma biçimi ve ölçme eylemleridir. Çünkü halkla ilişkiler kurumsal iletişimden daha geniş bir kavram ve alan olmasına karşın kurumsal iletişim kavramı altında konumlandırılmaktadır. Genel olarak yönetici roller olmasına karşın, ölçme eyleminde de çıktı ölçümlerinin ağırlıkta olması önemli bir ayrıntıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları mevcut konumlarını devam ettirmek ve güçlendirmek için örgütsel hedeflere katkısını somut şekilde ortaya koymalıdır.

KAYNAKÇA

- Anderson, F. W., Hadley, L., Rockland, D., & Weiner, M. (2009). *Guidelines For Setting Measurable Public Relations Objectives: An Update*. www.instituteforpr.org
- Baskin, O., Hahn, J., Seaman, S., & Reines, D. (2010). Perceived effectiveness and implementation of public relations measurement and evaluation tools among European providers and consumers of PR services. *Public Relations Review*, 36(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.02.002>
- Beurer-Züllig, B., Fieseler, C., & Meckel, M. (2009). Typologies of communicators in Europe. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 158–175. <https://doi.org/10.1108/13563280910953843>
- Chung, S., & Taneja, H. (2016). Reassessment of Audience in Public Relations Industry: How Social Media Reshape Public Relations Measurements. *Asia Pasific Public Relations Journal*, 17(1).
- Culbertson, H. M. (1991). Role Taking and Sensitivity: Keys to Playing and Making Public Relations Roles. *Public Relations Research Annual*, 3(1-4), 37–65. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR0301-4_2
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2001). *Effective Public Relations*. Prentice Hall.
- Diga, M., & Kelleher, T. (2009). Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations roles. *Public Relations Review*, 35(4), 440–442. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2009.07.003>
- Dozier, D. (2005). İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerini. İçinde J. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (ss. 349–379). Rota Yayınları.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3–26. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR0701_02
- Gregory, A. (2001). Public relations and evaluation: Does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*, 7(3). <https://doi.org/10.1080/13527260122625>
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR in Practice)* (Third). Kogan Page.

- Gregory, A., & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>
- Grunig, L., & Grunig, J. (2003). Public relations in the United States: A generation of maturation. İçinde K. Sriramesh & D. Vercic (Ed.), *The Global Public Relations Handbook* (ss. 323–356). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hogg, G., & Doolan, D. (1999). Playing the part: Practitioner roles in public relations. *European Journal of Marketing*, 33(5/6), 597–611. <https://doi.org/10.1108/03090569910262189>
- Jakus, D. (2018). The measurement and evaluation of PR communication. *MINIB*, 30(4), 137–156. <https://doi.org/10.14611/minib.30.12.2018.17>
- Kelleher, T. (2001). Public relations roles and media choice. *International Journal of Phytoremediation*, 21(1), 303–320. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1304_02
- Macnamara, J. (2011). PR metrics: How to measure public relations and corporate communication. *AMEC (International Association for Measurement and Evaluation of Communication)*, 1–54. https://www.researchgate.net/publication/265317712_PR_Metrics_How_to_Measure_Public_Relations_and_Corporate_Communication
- Mccooy, M., & Hargie, O. (2003). Implications of mass communication theory for asymmetric public relations evaluation. *Journal of Communication Management*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/13632540310807449>
- Mellado, C., & Barría, S. (2012). Development of professional roles in the practice of public relations in Chile. *Public Relations Review*, 38(3), 446–453. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2012.04.001>
- Michaelson, D., & Stacks, D. (2010). *A Professional and Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation*. Business Expert Press.
- Ngondo, P. S., & Klyueva, A. (2020). Exploratory Study of Public Relations Roles in Zimbabwe. *Public Relations Review*, 46(5), 101961. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2020.101961>
- Noble, P., & Watson, T. (1999, Ocak 1). Applying a unified public relations evaluation model in a European context. *Transnational Communication in Europe: Practice and Research*. https://www.researchgate.net/publication/274635561_Title_APPLYING_A_UNIFIED_PUBLIC_RELATIONS_EVALUATION_MODEL_IN_A_EUROPEAN_CONTEXT
- O'Dwyer, M. (2005). The evolving role of public relations in Ireland. *European Journal of Marketing*, 7(8), 809–820.
- Steyn, B. (1999). CEO Expectations in terms of PR roles. *Communicare*, 19(1).
- Steyn, Benita. (2011). Halkla İlişkiler Stratejist Rolü. İçinde Ç. K. Şatır (Ed.), *Halkla*

İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e (ss. 119-170). Nobel Akademik Yayıncılık.

Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations*. Kogan Page.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European communication monitor 2012: Challenges and competencies for strategic communication. Results of an empirical survey in 42 countries*. EACD European Association for Communication. https://www.researchgate.net/publication/258109733_European_Communication_Monitor_2012_Challenges_and_Compentencies_for_Strategic_Communication_Results_of_an_Empirical_Survey_in_42_Countries.

